

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
И.о. заведующий кафедрой
_____ И.Р. Руйга

« _____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВАРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 "Управление персоналом"

Совершенствование профессиональной и организационной адаптации
персонала в коммерческой организации (на примере ООО «ФЦ-Редут»)

Научный руководитель _____ доцент С. А. Беляков

Выпускник _____ Р. С. Сидорчук

Нормоконтролер _____ М.В. Покушко

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование профессиональной и организационной адаптации персонала в коммерческой организации (на примере ООО «ФЦ-Редут»)» содержит 88 страниц текстового документа, 1 приложение, 50 использованного источника, 10 таблиц, 13 рисунков.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ АДАПТАЦИЯ, АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА, НАСТАВНИЧЕСТВО, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, МЕРОПРИЯТИЯ.

Объектом исследования является персонал ООО «ФЦ-Редут».

Цель настоящей работы – проанализировать теоретические основы и сложившуюся практику осуществления профессиональной и организационной адаптации персонала ООО «ФЦ-Редут», разработать комплекс мероприятий по ее совершенствованию.

Для достижения заданной цели необходимо решить ряд задач:

1. Исследовать теоретические основы профессиональной и организационной адаптации персонала в коммерческой организации;
2. Исследовать профессиональную и организационную адаптацию персонала ООО «ФЦ-Редут»;
3. Оценить уровень удовлетворенности персонала деятельностью ООО «ФЦ-Редут» по адаптации персонала;
4. Разработать комплекс мероприятий по совершенствованию профессиональной и организационной адаптации персонала в ООО «ФЦ-Редут»;
5. Оценить эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию профессиональной и организационной адаптации персонала.

В процессе исследования были изучены роль и значение профессиональной и организационной адаптации персонала в системе кадрового менеджмента организаций, проведён анализ практики формирования эффективного управления профессиональной и организационной адаптацией сотрудников организаций, а так же методы исследования профессиональной и организационной адаптации персонала в коммерческой организации.

Рассмотрена организационно - экономическая характеристика организации, сделан анализ профессиональной и организационной адаптации персонала в организации и оценка удовлетворенности персонала деятельностью по адаптации персонала. В результате исследования были разработаны мероприятия, направленные на совершенствование профессиональной и организационной адаптации персонала в организации.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Роль и значение профессиональной и организационной адаптации персонала в системе кадрового менеджмента организаций	7
1.2 Анализ практики формирования эффективного управления профессиональной и организационной адаптацией сотрудников организаций.....	20
1.3 Методы исследования профессиональной и организационной адаптации персонала в коммерческой организации	32
2 АНАЛИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА	41
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ФЦ – Редут».....	41
2.2 Анализ профессиональной и организационной адаптации персонала в исследуемой организации	51
2.3 Оценка удовлетворенности персонала деятельностью по адаптации в ООО «ФЦ – Редут»	58
3 РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ФЦ-РЕДУТ».....	63
3.1 Обоснование мероприятий по совершенствованию профессиональной и организационной адаптации персонала ООО «ФЦ – Редут»	63
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию профессиональной и организационной адаптации персонала	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	78
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	80
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	86

ВВЕДЕНИЕ

Процедура адаптации персонала признана обеспечить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Проблема адаптации выступает, важным составляющим элементом системы подготовки кадров является регулятором связи между системой образования и производством. Они призваны способствовать покрытию потребности организации в рабочей силе, в необходимом их количестве и качестве для повышения прибыльности и конкурентности. Одной из проблем с персоналом в организации, при привлечении кадров является управление адаптацией.

Адаптация - один из самых сложных этапов сотрудника в организации. К сожалению, немногие организации в состоянии обеспечить персонал необходимой информацией в структурированном виде из-за отсутствия прописанных правил и процедур и новичку приходится разбираться во всех тонкостях самостоятельно. Актуальность выбранной темы заключается в том, что подготовка сотрудников к деятельности организации должна сопровождаться профессиональными и организационными адаптационными процессами.

В ООО «ФЦ – Редут» ведется работа по адаптации персонала, чтобы адаптационный процесс проходил как можно лучше, в наиболее короткий срок, но персонал организации не достаточно удовлетворен организацией профессиональной и организационной адаптации связанной с освоением профессиональных навыков и организацией работы, что снижает производительность труда и эффективность работы персонала.

На сегодняшний день в деятельности по наставничеству существуют проблемы и необходимо найти пути их решения, чтобы работа наставников не была формальной, и опытные сотрудники были более заинтересованы в профессиональной и организационной подготовке вновь поступившего сотрудника.

Таким образом, цель настоящей работы – проанализировать теоретические основы и сложившуюся практику осуществления профессиональной и организационной адаптации персонала ООО «ФЦ – Редут», разработать комплекс мероприятий по ее совершенствованию.

Для достижения заданной цели необходимо решить ряд задач:

1. Исследовать теоретические основы профессиональной и организационной адаптации персонала в коммерческой организации;
2. Исследовать профессиональную и организационную адаптацию персонала ООО «ФЦ – Редут»;
3. Оценить уровень удовлетворенности персонала деятельностью ООО «ФЦ – Редут» по адаптации персонала;
4. Оценить эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию профессиональной и организационной адаптации персонала.
5. Оценить эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию профессиональной и организационной адаптации персонала.

Объектом исследования является персонал ООО «ФЦ – Редут».

Предмет исследования – профессиональная и организационная адаптация персонала в коммерческой организации (на примере ООО «ФЦ – Редут»).

В процессе исследования используются следующие методы: анализ теоретического материала по исследуемой работе; анализ документации организации; сравнение, наблюдение; SWOT – анализ; анкетирование.

При выполнении выпускной квалификационной работы изучались вопросы:

- роль и значение профессиональной и организационной адаптации персонала в системе кадрового менеджмента организаций, где использовались труды таких авторов как: Виханский О. С., Наумов А. И., Заварзина О.О.,

Дейнека А. В., Кибанов А.Я., Ковалевич В. Т., Маслова В. М., Новиков Д.А., Петровичев В. М., Тебекин А. В. и многие другие;

- анализ практики формирования эффективного управления профессиональной и организационной адаптацией сотрудников организаций, мы изучали таких автор как: Дуракова И.Б., Ерхова М.В., Лачугина Ю. Н., Титова С.В., Дробышева В.Г., Костылева А.А., Степичева О. А., Радюкова Я. Ю., Полунина Л. В., Родионова В.О. и многие другие;

- методы исследования профессиональной и организационной адаптации персонала в коммерческой организации, позволило изучить труды авторов: Артамонова А.А., Карпова М.В., Самыгина С.И., Столяренко Л.Д., Хазанова Д.Л. и другие.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Роль и значение профессиональной и организационной адаптации персонала в системе кадрового менеджмента организаций

Не все люди, занятые в определенной сфере деятельности, как отмечает В.В. Яновский, становятся мастерами, специалистами высокого класса. Подавляющая часть застревает на уровне ничем не примечательных служащих, благополучных ремесленников. Скорее всего, это вина и беда самого человека, отсутствие у него механизма адаптации. Адаптация предполагает ценностную ориентацию человека в рамках профессии, сближение устремлений человека и профессиональной группы, вхождение в ролевую структуру профессиональной группы.[25;с.12]

Начиная работу в организации, работник практически сразу попадает в систему внутренних корпоративных и организационных взаимоотношений. Социальная роль работника в коллективе, как правило, определяется совокупностью обязанностей, норм и правил поведения. В итоге, новый сотрудник берет на себя сразу множество социальных ролей (работник, коллега, подчиненный, руководитель или член коллективного органа управления), находясь в которой ему необходимо придерживаться определенной модели поведения. Нанимаясь на работу в организацию, человек преследует определенные цели и потребности, в соответствии с которыми он ставит требования к организации, условиям труда и мотивации. Для того чтобы помочь новым сотрудникам приспособиться в новых условиях, а организации добиться целевой продуктивности своих сотрудников за наименьший срок, необходимо организовать эффективную программу по адаптации нового персонала. [48;с. 2]

Показателем успешной адаптации является высокий социальный статус индивида в данной среде, а также его удовлетворенность этой средой в целом (например, удовлетворенность работой и ее условиями, вознаграждением, организацией и т.д.). Показателем низкой адаптации - перемещение индивида в другую социальную среду (текучесть кадров, миграция и т.д.) либо отклоняющееся асоциальное поведение.

Соавторы О.С. Виханского и А.И. Наумова считают, что один из основных результатов взаимодействия человека и организации является то, что человек, анализируя и оценивая результаты своего труда в организации, вскрывая причины успехов и неудач во взаимодействии с организационным окружением, анализируя опыт и поведение своих коллег, задумываясь над советами и рекомендациями начальства и сослуживцев, делает для себя определенные выводы, которые в той или иной мере сказываются на его поведении, приводят к изменению его поведения с целью адаптации к организации [18;с.125].

Как утверждают И. А. Ковалевич и В. Т. Ковалевич существует множество определений адаптации, как имеющих общий, очень широкий смысл, так и сводящих сущность адаптационного процесса к явлениям одного из множества уровней – от биохимического до социального. Так, психологи определяют адаптацию как ограниченный, специфический процесс приспособления чувствительности анализаторов к действию раздражителя.[34; с.92]

Д.А. Новиков в своей научной работе «Методология управления» даёт своё определение адаптации – это приспособление к условиям существования и привыкание к ним; в социальных системах – вид взаимодействия со средой, в ходе которого согласовываются требования и ожидания его участников.[13;с.68]

В.М. Маслова определяет адаптацию работника как процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде.[12;с.177]

В. Т. Ковалевич и его другие соавторы отмечают, что адаптация – это не только приспособление к успешному функционированию в конкретной среде, но и способность к дальнейшему психологическому, личностному, социальному развитию.[9;с.119]

В своих трудах «Управление персоналом» А.А. Чекан пишет, что трудовая адаптация, заключается во взаимной приспособленности человека и окружающей среды.[16;с.68]

М. Н. Крутцова определяет и понимает профессиональную адаптацию как освоение новых профессиональных обязанностей, приобретение теоретических и практических знаний, особенностей работы в компании. Профессиональная адаптация проводится в форме наставничества или тренингов и должна способствовать тому, чтобы сотрудник не снизил уровень своей профессиональной успешности. Более успешную адаптацию человека в иной профессиональной среде обеспечивает высокий уровень универсальности профессиональных навыков, языка и объекта деятельности. Наименее выгодные условия для адаптации содержат профессии, где навыки, язык и объект тесно связаны с одной определенной культурой, традицией или идеологией.[10;с.23]

В результате исследований соавторов А.К. Лукиной, О.Н. Финогеновой, А.В. Чистохиной, О.Ю. Диваковой профессиональная адаптация представляет собой становление профессиональной адаптированности личности и имеет две стороны.

Во-первых, это овладение особенностями и свойствами конкретной профессии, приобретение самостоятельности, профессиональное самосовершенствование, выработка индивидуального стиля работы.

Во-вторых, это формальное знакомство работника с персоналом подразделения (организации), определение им структуры межличностного общения и включение в эту структуру, установление стабильных отношений с членами микрогруппы на основе общих симпатий, приспособление к групповым ценностям, неформальным нормам и образцам поведения,

достижение уровня эмоционального комфорта во взаимоотношениях с сотрудниками, т.е. формирование удовлетворенности от принадлежности к данной социальной организации.[31;с.50]

С.А. Сопоев отмечает анализ профессиональной адаптации в большей степени взаимоувязан с организационной и социальной адаптацией [49;с.252].

Профессиональная адаптация развивает профессиональные знания и навыки, формирует навыки совместной работы и позитивного отношения к труду.

Организационная адаптация помогает новому работнику понять направление деятельности, ознакомиться со своим рабочим местом, новичок усваивает культуру поведения в организации получает необходимый опыт.

С точки зрения Л.А. Давыдовой организационной адаптацией является понятие роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой, особенностей организационного труда, его оплаты, подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений». [19;с.49]

В процессе организационной адаптации сотрудник знакомится с особенностями организационно-экономического механизма управления фирмой, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре.

В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. В. П. Басенко выделяет два направления адаптации:

- первичная, т. е. приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений);
- вторичная, т. е. приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности

или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя). [26;с.225-226]

А.Я. Кибанов предполагает, что сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности. [21;с.205]

Однако адаптацию нецелесообразно рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

Из работы А.Я. Кибанов «Организация профориентации и адаптации персонала» мы выявили, что - поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной трудовой организации, усваивает новые для него социальные роли, ценности, нормы, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами организации (трудового коллектива), тем самым, подчиняя свое поведение служебным предписаниям данного предприятия или учреждения. На профессиональное развитие молодых специалистов в значительной степени влияют первые годы работы, поскольку именно этот период считается своего рода тем «испытательным сроком», который в дальнейшем определяет позиции специалиста в социальной и профессиональной среде.

Однако при поступлении на работу человек уже имеет определенные цели и ценностные ориентации поведения, в соответствии с которыми формирует свои требования к предприятию, а оно, исходя из своих целей и задач, предъявляет свои требования к работнику, к его трудовому поведению. Реализуя свои требования, работник и предприятие взаимодействуют, приспособляются друг к другу, в результате чего осуществляется процесс трудовой адаптации. Таким образом, профессиональная адаптация —

двусторонний процесс между личностью и новой для нее социальной средой.[8;с.54]

К профессиональной адаптации относятся:

Социально-психологическая адаптация, которую В.В. Кафидов рассматривает как адаптацию к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.[7;с.76]

Общественно-организационная адаптация означает освоение организационной структуры предприятия (коллектива), системы управления и обслуживания производственного процесса, режим труда и отдыха и т.д.

Культурно-бытовая адаптация — это освоение в трудовой организации особенностей быта и традиций проведения свободного времени. Характер этой адаптации определяется уровнем культуры производства, общего развития членов организации, спецификой и особенностями использования свободного от работы времени. Условия, влияющие на течение, сроки, темпы и результаты этого процесса называют факторы профессиональной адаптации. Среди них А.Я. Кибанов выделяет как объективные, так и субъективные.

Объективные (в трудовой организации — это факторы, связанные с производственным процессом) — факторы, которые в меньшей степени зависят от работника (уровень организации труда, механизации и автоматизации производственных процессов, санитарно-гигиенические условия труда, размер коллектива, расположение предприятия, отраслевая специализация и т.д.).

К субъективным (личностным) факторам относятся:

- социально-демографические характеристики работника (пол, возраст, образование, стаж работы, социальное положение и т.д.);
- социально-психологические (уровень притязаний, готовность трудиться, практичность, быстрота ориентации в производственной ситуации,

способности самоконтроля и умения распределять свои движения и действия во времени, коммуникабельность и т.д.);

- социологические (степень профессионального интереса, материальной и моральной заинтересованности в эффективности и качестве труда и т.д.). [8;с.46].

Основная цель адаптации работника соавторы Н. В. Разнова. и И. А. Цветочкина представляют, как достижение совместимости требований организации и работника (рисунок 1).[36;с.138]

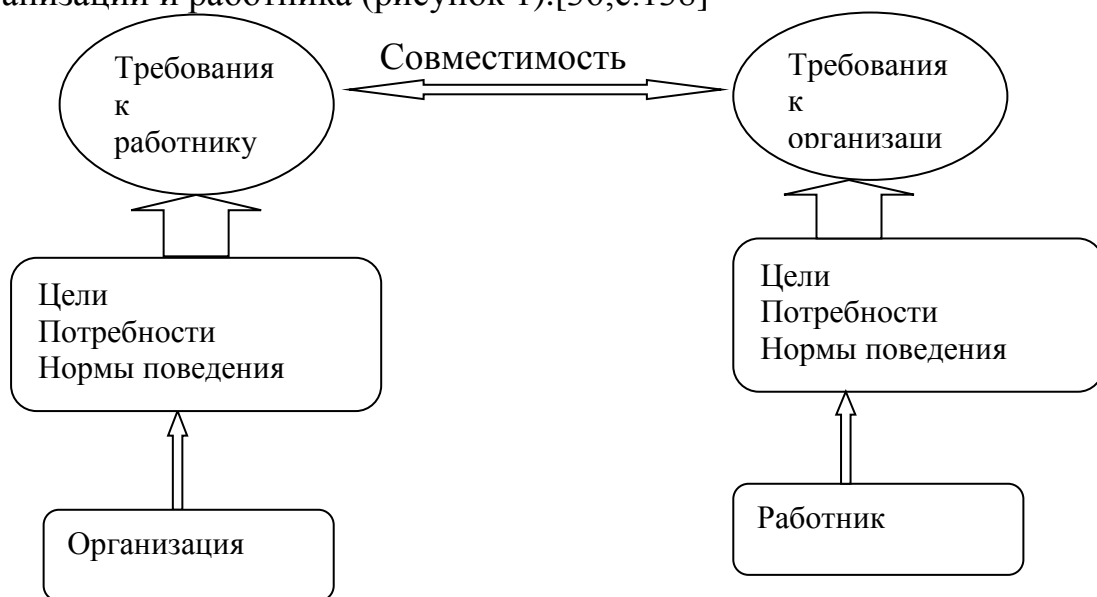


Рисунок 1 - Процесс трудовой адаптации работника

Дейнека А.В. обращает внимание на то, что при организационной адаптации, происходит осознание служащим своей роли в общем производственном процессе, которое достигается при знакомстве с особенностями деятельности подразделения, его местом в общей организационной структуре, режимом работы, системой управления, а также с механизмом функционирования всей организации [3;с.119]

По мнению В.В. Кафидова профессиональная адаптация представляет собой систему мер, способствующих профессиональному становлению работника, формированию и развитию у него социальных и профессиональных качеств, потребностей в творческом труде, умения устанавливать отношения сотрудничества и взаимопомощи в коллективе и т.п. Важнейший показатель профессиональной адаптации является высокий уровень профессионального

мастерства и закрепление кадров. Профессиональная адаптация по мнению автора, полное и успешное овладение новой профессией, то есть привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, включая условия и организацию. Она выражается в определенном уровне овладения профессиональными знаниями и навыками, в умении, в соответствии характера личности характеру профессии.[7;с.76]

Целью профессиональной адаптации персонала является в первую очередь снижение издержек компании за счет следующих факторов.

1. Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность:

- достижение необходимой эффективности работы в минимальные сроки;
- уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей.

2. Сокращение уровня текучести кадров:

- снижение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок;
- уменьшение количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы.

Варианты стратегий процесса профессиональной адаптации представленные О.О. Заварзиной и другими авторами, которые делят этот процесс на два типа:

- конформная – стремление следовать нормам определенной профессиональной среды, внимать рекомендациям и приказам начальников и коллег, избегать конфликтов и сохранять гармонию в межличностных отношениях;
- творческая – жажда самостоятельности, отбор и поиск более эффективных способов работы, анализ и улучшение инструментария и организации труда.[29;с.340-341]

Выбор одной из этих поведенческих моделей зависит от уровня изменчивости и подвижности нервной системы. Люди приспосабливаются к социуму, чаще всего используя свой эмоционально-волевой компонент личности. Те же, кто обладает высоким уровнем пластичности,

обращаются к коммуникативным характеристикам своей личности и рациональному поведению.[29;с.341]

Современный исследователь В. М. Петровичев предлагает, при рассмотрении профессиональной адаптации выделять «три взаимосвязанных аспекта:

- адаптация как процесс изменяющимся условиям профессиональной среды, характеризующийся своими пространственно-временными механизмами;
- как результат этого процесса, характеризующийся степенью итоговой адаптированности человека;
- как источник новообразований, характеризующийся комплексом формируемых качеств профессионала» [45;с. 49].

Использование разноплановых формулировок и подходов к изучению профессиональной адаптации (личностного, структурного, процессного) позволяет выделить основные свойства изучаемой проблемы.

С точки зрения процессного подхода, профессиональная адаптация обладает следующими свойствами:

- Непрерывность. Непрерывность адаптации означает, что приспособление человека происходит в процессе всей его трудовой жизни. Непрерывность процесса – это одновременное его осуществление во всех формах: психофизиологической, социальной и экономической.
- Казуальность. Казуальность означает наличие причины адаптации. Это, как правило, наличие противоречий между интересами работника и условиями среды, которые актуализируют ту или иную потребность работника. Актуализируются и психофизиологические, и социально-экономические потребности. Но каждая потребность может быть реализована через комплекс взаимосвязанных целей. Например, потребность в здоровье может быть связана с комплексом потребностей, влияющих на уровень жизни (высокая должность, рост доходов и т.д.).

- Результативность. Результативность профессиональной адаптации выражается в комплексе характеристик – достижении комфорта, достаточно высокого социального статуса и экономического благосостояния.

Так же, профессиональную адаптацию можно представить в виде целостной системы субъектно-объективных отношений – совокупности взаимосвязанных и определенным образом упорядоченных элементов системы, которые изменяются с целью достижения равновесия. Таким образом, профессиональная адаптация как система имеет свойства:

- Взаимообусловленность и изменчивость. Взаимообусловленность и изменчивость элементов системы представляет собой изменения поведения работника и условий среды, которые имеют между собой прямые и обратные связи.

- Равновесность. Равновесие – это состояние, к которому стремится субъект в отношениях с окружающей средой. Адаптация как система подвергается постоянным изменениям, поэтому для нее характерны те же свойства – непрерывность, казуальность и результативность. В то же время любой процесс, в том числе и адаптационный, имеет структуру, поэтому для него характерны признаки – взаимообусловленность, равновесность, изменчивость. Таким образом, прослеживается единство процесса и структуры адаптации.

Л.А. Верещагина различает три основных аспекта профессиональной адаптации:

1. Психофизиологический аспект – адаптация индивида к условиям профессиональной среды;
2. Профессиональный аспект – адаптация к профессиональным задачам, выполняемым операциям, профессиональной информации;
3. Социально – психологический аспект – адаптация личности к социальным компонентам профессиональной среды.[2;с.120]

Психофизиологическая адаптация, которая представляется П.Э. Шлендером, как процесс освоения совокупности всех условий,

оказывающих различное психологическое воздействие на работников во время труда, а так же освоение новых требований трудовой дисциплины и правил трудового распорядка. Данный аспект включает приспособление к определенному режиму труда и отдыха. [17;с.193]

А.В. Дейнека пишет в своей работе, что сам процесс профессиональной адаптации занимает достаточно длительное время и проходит в несколько стадий:

Стадия ознакомления, на которой работник получает информацию о новой ситуации в целом, о критериях оценки различных действий, об эталонах, нормах поведения.

Стадия приспособления, усвоение новым сотрудником основных ценностей организации при одновременном сохранения большинства собственных установок.

Стадия ассимиляции, когда осуществляется полное приспособление работника к группе.

Идентификация, когда личные цели работника отождествляются с целями трудовой организации, предприятия, фирмы и т.д.[3;с.175-176]

По характеру идентификации А.В. Дейнека различает три категории работников: безразличные, частично идентифицированные и полностью идентифицированные. Ядро любой трудовой организации составляют полностью идентифицированные работники. И конечные результаты такой трудовой организации всегда высоки.

Скорость адаптации зависит от многих факторов. Нормальный срок адаптации для разных категорий работников составляет от 1 года до 3 лет. [3;с.176-177]

А.В. Тебекин выделяет основные цели профессиональной адаптации:

- Уменьшение начальных издержек при входе сотрудника в организацию. Это позволяет быстрее входить в курс дел и эффективно работать.

- Преодоление дисбаланса потребности в профессиональном труде между работником и организацией.
- Снижение напряженности у работника при входе в новую организацию или должность.
- Сокращение текучести кадров за счет снижения психологического барьера при входе в организацию.
- Обучение поведению в организации (введение в организационную культуру). [15;с.463]

Профессиональная адаптация персонала как считает А. В. Дейнека способствует достижению высоких качественных и количественных показателей на каждом предприятии в условиях существующей рыночной конкуренции. По мнению автора, представляют особый интерес условия, влияющие на успешность адаптации. К числу основных можно отнести:

- объективность оценки персонала при отборе, использование конкурсного отбора;
- испытательный срок, который устанавливается при поступлении на работу;
- многоуровневую систему обучения и переподготовки персонала;
- повышение квалификации работникам, служащим не реже одного раза в пять лет, отдельным категориям — раз в три года;
- организацию труда, направленную на максимальную реализацию мотивационных установок сотрудника;
- отработанную систему внедрения инноваций;
- социально-психологический климат в коллективе;
- личностные качества адаптируемого сотрудника.[20;с.194]

А. В. Дейнека утверждает, что для эффективного управления процессом адаптации необходимо сочетание таких элементов, как:

- структурное закрепление функций управления адаптацией. Чаще всего эту функцию выполняет подразделение по обучению персонала. В

качестве одного из методов используется закрепление специалистов по персоналу как кураторов-наставников молодых сотрудников;

- технология процесса управления адаптацией. Включает организацию семинаров по проблемам адаптации, подготовку замены кадров при их ротации, индивидуальных бесед с новым сотрудником, курсы для наставников, руководителей, впервые вступающих в должность;

- информационное обеспечение адаптации, сбор и оценка уровня и длительности адаптации. Объективные показатели характеризуют эффективность деятельности сотрудников, их активность в различных ее средах;

- престиж профессии и привлекательность организации.[20;с.194-195]

Задача службы управления персоналом – проводить сбор информации о состоянии профориентации и адаптации новых сотрудников в организации.

Эту задачу можно решить, воспользовавшись анализом ответов новых сотрудников на вопросы разработанной анкеты.

В трудах А. Н. Чекина «Управление персоналом в России» рассматривался вопрос проблемы адаптации новых сотрудников в организации, где Н.И. Роговская подчеркивает, что значительную роль в профессиональной адаптации играет наставник – сотрудник, имеющий опыт работы в организации и принявший на себя обязанности способствовать профессиональному росту другого сотрудника.[16;с.125]

Е.Б. Колбачев утверждает, что для успешной профессиональной адаптации целесообразно создать и развить институт наставничества в организации, чтобы новый сотрудник после выхода на работу не чувствовал себя брошенным. Наставником, как правило, может выступить линейный руководитель, либо опытный сотрудник данного подразделения, положительно зарекомендовавший себя.

На наставника возлагается основная часть работы по профессиональной адаптации нового сотрудника. Для этого необходимо стимулировать и мотивировать работу наставника.[30;с.115]

Сложность профессиональной адаптации заключается еще и в том, что не всегда понятно, какие навыки должен приобрести принятый сотрудник в процессе обучения. Для этого необходимо разработать четкий план профессиональной адаптации, прописать, что должен усвоить новичок во время стажировки в организации.

Адаптация более понятна и доступна, а так же эффективнее проходит, если правильно выбрана профессия. Выбор профессии усиливает управления личных целей, желаний, идей и интересов у молодых людей с учетом социально-экономических потребностей общества и приведением в соответствие стремлений, личных планов молодежи с возможностями их реализации.

1.2 Анализ практики формирования эффективного управления профессиональной и организационной адаптацией сотрудников организаций

Основная цель адаптации персонала определяется, как оказание помощи сотруднику адаптироваться в новой обстановке, и достичь необходимой эффективности и качества выполнения определенного функционала в наиболее короткий срок [50;с. 2].

Как показывает практика процедуры профессиональной адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь компании. Исследования показывают, отмечает А.Д. Проклов, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы,

месте расположения, особенностях коллег и т. д. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.[35;с.14]

Исследователи А.А. Куприн и И.В. Жук, отмечают, что глобализация вынуждает предприятия активизироваться в создании и поддержании системы адаптивного управления, чтобы оставаться конкурентоспособными, как показывает анализ практики И. Ансофф. [44;с.26]

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь компании могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру фирмы. Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Ю. Н. Лачугина в своей работе «Адаптация сотрудника в организации» пишет, опыт показывает, что процесс адаптации проходит наиболее эффективно, когда кадровая служба играет в нем координирующую роль, а именно: разрабатывает и внедряет адаптационные инструменты, обучает внутренних клиентов (руководителей и наставников) их использованию, контролирует исполнение утвержденных процедур [11;с.16].

Организационными решениями технологии процесса управления профессиональной адаптацией сотрудников по мнению И.Б. Дураковой могут быть:

- организация семинаров, курсов и т. п. по различным аспектам профессиональной адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей и работников, впервые вступающих в должность;
- проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств;

- специальные курсы подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником;
- одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий;
- целесообразно при этом продумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;
- подготовка замены кадров при их ротации;
- проведение в коллективе структурного подразделения компании специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.[4;с.62]

При организации научно обоснованной системы управления адаптацией исходят из следующих целей и задач:

1. Преодоление дисбаланса потребности в профессиональном труде между работником и организацией.

1.1. Развитие психологического и мотивационного подходов к выбору профессии.

1.2. Формирование конкурентоспособной квалификации работников.

- профотбор;
- профконсультация;
- профадаптация;
- профинформация.

2. Обеспечение взаимного приспособления и постепенного вхождения работников в социально-экономические и производственные условия.

- развитие положительного отношения к новой профессии,
- экономия времени непосредственного руководителя и работников подразделения,
- сокращение периода привыкания новых работников к профессии,
- уменьшение стартовых социально-психологических и материальных издержек у новых работников.

Специалисты по управлению адаптацией должны выполнять следующие функции:

- изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка труда, проведение мероприятий по адаптации к нему, осуществление соответствующей переструктуризации кадрового потенциала;
- наем и отбор персонала с использованием описаний работ, тестирования и интервьюирования работников с целью их лучшей профориентации;
- расстановка кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам, закреплением ротаций и внутрипроизводственными перемещениями кадров, формирование стабильного трудового коллектива;
- отбор лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора;
- организация взаимодействия с региональной системой управления адаптацией на взаимовыгодных условиях.

В обязанности менеджера по персоналу входят:

1. Ознакомление с организацией, характеристика, условия найма, оплата труда.
2. Представление руководителю, непосредственному начальнику, инструктору по обучению.
3. Организация экскурсии по рабочим местам.
4. Разъяснение условий работы, ознакомление с функциями (совместно с руководителем).
5. Организация обучения (совместно с отделом обучения).
6. Введение в коллектив, представление сотрудников (совместное с руководителем).

Для новых работников организуется специальный курс обучения, призванный наиболее быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам работы в организации или в подразделении. Адаптации формами могут

представляется лекционные и семинарские занятия непосредственно в организации:

- выездные занятия на специальной учебной базе с приглашением специалистов и экспертов;
- выездной групповой тренинг.

Практика работы с персоналом крупных организаций показывает, что в организации для решения задач успешной профессиональной и организационной адаптации весьма желательными являются создание программ адаптации. Основное предназначение таких программ – определить этапы, содержание и персональную ответственность за процессы профессиональной адаптации на рабочем месте назначаемых на должность работников. В работе по проведению адаптации новых работников менеджер по персоналу должен использовать специально разработанную программу. Программа адаптации делится на общую и специализированную.

Общая программа профессиональной ориентации работника компании. Данная программа имеет целью познакомить сотрудника с наиболее общими элементами корпоративной (организационной) культуры компании. Содержательно она обычно включает знакомство и получение общего представления об истории, миссии, основных стратегий и политики организации. Для успешного достижения целей Общей Программы профессиональной ориентации в компании целесообразно иметь красочно изданную историю компании, разработанные кодексы компании, сборник документов и программ, в которых отражается общая информация о компании.

Общая программа адаптации касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы:

1. Общее представление об организации: приветственная речь; тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия; традиции, нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности; организация, структура, связи; информация о высшем руководстве, внутренние отношения.

2. Оплата труда в организации.

3. Дополнительные льготы: виды страхования; выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе.

4. Охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи.

5. Отношения работников с профсоюзом: сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; выполнение постановлений профсоюзов; дисциплина и взыскания.

6. Служба быта: питание; комнаты отдыха; другие службы быта.

После реализации общей программы адаптации проводится специализированная программа адаптации. Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. Обычно эту программу проводят линейные руководители или наставники. Данная программа предназначена для решения следующих задач:

- ознакомления сотрудника с системой основных целей, задач, функций подразделения (отдела);
- уяснения основных рабочих обязанностей и ответственности за их выполнение;
- изучение основ системы документооборота рабочего места и отдела;
- освоения технологических процедур, правил, предписаний в работе отдела (подразделения, участка) и предприятия для успешной профессиональной адаптации и достижения высокого уровня производительности труда в короткие сроки.

Эта программа включает в себя следующие вопросы:

1. Функции подразделения: цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями.

2. Обязанности и ответственность; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими видами работ в подразделении и на предприятии в

целом; длительность рабочего дня и расписание; требования к качеству выполняемой работы.

3. Правила-предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время.

4. Осмотр подразделения: кнопка пожарной тревоги, входы и выходы; места для курения; места для оказания первой помощи.

5. Представление сотрудникам подразделения.

Данную программу можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, поэтому в программу адаптации обязательно должно входить обучение. Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении и их потребности где-то схожи с потребностями молодых работников, и им зачастую труднее вписаться в коллектив. Все это нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по адаптации.

Соавторы Н.С. Пряжников и Е.Ю. Пряжникова отмечают, что адаптация может быть внутренней, связанной с приспособлением личности к изменяющимся условиям профессиональной деятельности, а также внешней, связанной с взаимодействием внутри коллектива. Преемственность исследования данных авторов по отношению к отечественной общей психологии проявляется в понимании действенной адаптации, приспособления работника через деятельность.[22;с.189]

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, необходимых навыков, приемов работы, способов принятия решений в стандартных ситуациях. А так же сложность профессиональной адаптации, утверждает М.В. Ерхова, зависит от содержания

(широты, разнообразия, специфики) деятельности, интереса к ней, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности, четкости управления этими процессами. Профессиональная адаптация может быть значительно облегчена с помощью системы наставничества, обучения на курсах, семинарах, разработанных программ, постановки SMART-целей и др.[5;с.88]

Система (институт) наставничества относится скорее к системе обучения. Конкретный человек (наставник), указанный новичку как источник знаний и решение возникающих проблем, курирующий его деятельность, способствует скорейшему вхождению сотрудника в рабочий ритм.

Если к новичку прикрепляют наставника, то адаптация проходит более эффективно. Опытный наставник поможет новичку быстрее освоить поставленные задачи и найти общий язык в общении с коллективом, но чаще всего наставничество только на словах.

Выбор эффективных инструментов для формирования программы адаптационных мероприятий достаточно разнообразен. Общеизвестными инструментами профессиональной и организационной адаптации, которые используются в организациях, являются:

М.В. Ерхова выделяет постановку SMART-целей, по ее мнению – это формат постановки задач для новичка с обозначением промежуточных контрольных этапов и наставников или кураторов каждой задачи. Такая программа выглядит как таблица с перечнем целей, каждая из которых расписана по SMART-параметрам: конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, временные сроки. Подобные четко расписанные задания для нового сотрудника позволяют ему сориентироваться в кругу должностных инструкций, обучиться приоритетности в новой деятельности, уметь управлять рабочим временем и получать помощь у назначенного специалиста в области поставленной задачи (наставника). Подобная постановка задач позволяет избежать традиционных ошибок, например, когда порученное задание в принципе невозможно выполнить из-за отсутствия ресурсов, неадекватных

временных рамок, психологической неготовности работника и др. К подобным профессиональным задач можно отнести адаптационный лист нового сотрудника.[5;с.89]

Наставничество является эффективным методом адаптации персонала. Наставник на личном примере показывает сотруднику, как нужно выполнять работу, вновь пришедший сотрудник наблюдает и имеет возможность напрямую общаться с наставником, получать всю необходимую ему информацию, восполнять пробелы в понимании профессиональной деятельности. В дальнейшем сотрудник сам выполняет свои обязанности, а наставник контролирует весь процесс и результат.

С точки зрения В.Г. Дробышевой и А.А. Костылева выбрать методы адаптации персонала на предприятии – задача нелегкая. Нужно учитывать ситуацию и психологию в конкретном коллективе, а также общепринятые правила деятельности компании. Методы адаптации персонала, включенные в систему адаптации, существующую в каждой компании, могут быть самыми разными. Выделяют следующие методы адаптации сотрудников:

- методы организационной адаптации;
- инструктаж в подразделениях;
- «папка нового сотрудника»;
- интернет-сайт;
- подход, ориентированный на профессию;
- система (институт) наставничества;
- анализ документов.[40;с.71]

Методы организационной адаптации используются достаточно часто. Новому сотруднику необходимо понимать, какие требования могут ему предъявить. Если он освоил данную информацию и умеет правильно общаться, то сможет найти выход с проблемной ситуации.

Инструктаж в подразделениях представляет доведение информации новичку о главных требованиях в каждом отделе. Подразделения на предприятии имеют собственный комплекс правил и требований, которые

необходимо соблюдать. Правила стоит записать, так чтобы их понимали все сотрудники. Плохое понимание функциональных требований может привести к тому, что сотруднику потребуется большое количество времени на выяснение деталей работы, вместо того, чтобы делать ее. Поэтому правила и требования стоит составлять в простом и понятном формате.

«Папка нового сотрудника» содержит комплект документов отдельного подразделения, который содержит ответы на вопросы, возникающие у нового сотрудника. Наиболее удобным и полезным будет большой справочник. Он включает основные сведения всех подразделений, регламентирующие документы, показывает логическую связь и облегчает понимание структурных требований к сотруднику.

Как инструмент управления адаптацией нового сотрудника используется интернет-сайт организации. Например, на нем выкладывается информация о правильном заполнении документов, о последовательности действий по отдельному заданию и другие.

По мнению соавторов О. А. Степичевой, Я. Ю. Радюковой, Л. В. Полунина и других подход, ориентированный на профессию – еще один метод адаптации, используемый в организациях. Профессиональная адаптация подразумевает подготовку специалиста к выполнению должностных обязанностей в новом коллективе. Специалисты по персоналу должны спланировать работу нового сотрудника на время испытательного срока, так чтобы ему было понятно, когда и какие действия он должен исполнять. При таком планировании принимают во внимание специфику деятельности нового сотрудника в период адаптации. [32;с. 74]

Вслед за знакомством с новым коллективом, сотрудник знакомится с документами, должностной инструкцией, спецификой своей работы, требованиями. Далее руководитель дает задание новому сотруднику на период адаптации и объясняет, у кого и что можно спросить при необходимости. Начальник следит за ходом работы нового сотрудника и помогает ему советами, если это необходимо, отмечает В.О. Родионова. [46;с.13]

Система (институт) наставничества – данный метод относится скорее к системе обучения. Конкретный человек (наставник), предоставленный новому сотруднику как источник знаний и решения возникающих проблем, курирующий его деятельность, способствует скорейшему вхождению работника в рабочий ритм.

Анализ документов. При анализе документов источником социологической информации выступают сообщения, которые содержатся в протоколах, докладах, резолюциях и решениях, выступлениях политиков, публикациях газет, журналов, в художественных произведениях, иллюстрациях, фильмах, дневниках, летописях и т. п.

Цель папки сотрудника – сориентировать новичка в большом объеме информации, которую ему необходимо узнать о компании. Содержание папки сотрудника определяется, прежде всего, от направленности деятельности занимаемой должности. Для новых сотрудников имеет смысл разработать памятку нового сотрудника, включив в нее сведения, связанные с условиями труда и быта.

Для облегчения адаптации, в первый день работы нового сотрудника лучше подготовить все заранее.

Необходимо заранее подготовить следующие моменты:

1. Рабочее место. Необходимо создать личную электронную почту будущего сотрудника, так же приготовить для него на столе ежедневник, канцелярские принадлежности, «папку нового сотрудника», памятку.

2. «Папка нового сотрудника» должна включать следующие блоки: приветствие клиентов; должностную инструкцию; организационную структуру с указанием должностей, имен и фотографиями; корпоративные сведения, положения; телефонный справочник; дополнительную информацию об организации и деятельности работы, тетрадь, ежедневник – план работы адаптанта.

Целью организации в первый день работы является формирование у нового сотрудника положительные впечатления об организации и вызвать интерес к работе в ней.

Из выше сказанного можно сделать вывод:

Для того, чтобы введение в должность было эффективным, необходима не только активность, профессиональная чуткость самого сотрудника, а так же проведение организационных мероприятий и достаточная информированность. Нужно, чтобы человек, который будет являться помощником для новичка в адаптационный период, обладал определенными социально – психологическими качествами, такими как: умение слушать собеседника; внимательность; лояльность и отсутствие категоричности; навыки презентации; ораторские способности; эмоциональная компетентность.

Формирования эффективного управления профессиональной и организационной адаптацией сотрудников организаций занимает не маловажное место в улучшении адаптации новых сотрудников организаций. Практика работы с персоналом крупных организаций показывает, что в организации для решения задач успешной профессиональной и организационной адаптации весьма желательными, являются создание программ адаптации. Поэтому эффективная адаптация сотрудников включает в себя программу адаптации, которая делится на общую и специализированную. Для формирования эффективного управления профессиональной и организационной адаптацией сотрудников организаций мы можем использовать метод SMART-целей, систему наставничества, программы адаптации, а так же можем разработать «папку нового сотрудника», памятку.

Если руководители организации в кратчайшие сроки получают сотрудника, способного работать высокопроизводительно, то можно считать, что процесс адаптации в компании эффективен. Если же новый сотрудник не может освоить профессиональные правила, не способен социализироваться в коллективе, то можно утверждать о неэффективности существующей в организации системы адаптации.

Таким образом, при правильно осуществляемых процедурах адаптации, новый сотрудник становится ресурсом компании уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации [6; с. 240].

Анализ практики показывает, что формирования эффективного управления профессиональной и организационной адаптацией сотрудников должно существовать в каждой организации, нужно уделять этому должное внимание.

Из выше сказанного можно сказать, что адаптация является важным аспектом в деятельности организаций, правильно проведенная и организованная адаптация приводит к эффективной и качественной деятельности сотрудников.

1.3 Методы исследования профессиональной и организационной адаптации персонала в коммерческой организации

Нельзя объять необъятное. Это известное изречение братьев Жемчужных относится к любой задаче, которую пытается решить любой профессионал. Поэтому, для адекватной оценки, чрезвычайно важно определить его цели и рамки.

Во-первых, профессиональная адаптация рассматривается как составная компонента общей схемы адаптации, включающей, как известно, психофизиологический, социально-психологический, организационный и собственно профессиональный аспекты.

Во-вторых, термин профессиональная адаптация используется применительно к назначенному на должность работнику, как привлеченному по внешним источникам найма, так и в порядке внутренней ротации.

В-третьих, объект, которому посвящено содержание настоящего материала, это работник - специалист, рабочий процесс должности которого подразумевает уровень компетенции с требованиями к кандидату, основными

среди них с точки зрения соавторов С.И. Самыгина и Л.Д. Столяренко являются [23;с.249]:

- 1) уровень образования (квалификация);
- 2) трудовой стаж (количество проработанных лет);
- 3) должность (место, которое занимает сотрудник в фирменной структуре).

В-четвертых, принимается допущение, что профессиональная адаптация по времени совпадает с испытательным сроком. Продолжительность адаптационного периода рассматривается в 1-3 месяца.

В-пятых, принимается в качестве аксиомы, что процесс найма заканчивается после исполнения всех процессов и процедур профессиональной адаптации.

Исследование системы профессиональной и организационной адаптации персонала ставит следующие задачи:

- 1) анализ и оценка эффективности сложившейся системы адаптации персонала;
- 2) разработка программы оптимизации или формирования системы адаптации персонала.

Исследование включает следующие этапы:

1. Сбор информации. Получение достоверной информации о предприятии, достаточной для проведения описания и анализа системы адаптации персонала.

2. Анализ системы адаптации персонала компании: процедура адаптации (по категориям персонала); документооборот, регламентирующий процесс адаптации персонала; показатели эффективности адаптации персонала, существующей в компании.

3. Оценка эффективности системы адаптации персонала. На данном этапе аккумулируются результаты анализа, полученные на предыдущих этапах, и формируются выводы об эффективности сложившейся на предприятии системы адаптации персонала в следующих разрезах: оценка эффективности

технологии адаптации персонала; оценка эффективности управления расходами на адаптацию персонала; оценка уровня регламентации системы адаптации персонала.

4. Разработка системы адаптации персонала, соответствующей бизнес-целям компании: формирование альтернативных решений и оценка ожидаемого эффекта от предложенных решений. Для выбора оптимального решения определяются критерии оценки предлагаемых изменений, например: процент снижения издержек адаптацию персонала; процент снижения текучести персонала; коэффициент возврата на инвестиции от вложений в новую систему адаптации персонала; повышение удовлетворенности трудом. Выбранные критерии будут использоваться на этапе внедрения как контрольные показатели эффективности проводимых изменений.

5. Разработка регламента по системе адаптации персонала: разработка инструментов и документов, регламентирующих новую технологию адаптации персонала; разработка плана мероприятий по внедрению новой системы адаптации персонала.

Показателем успешно проведенного процесса адаптации персонала, отбора кандидатов и введения их в должность является успешное выполнение работы. Критериями адаптации персонала могут быть:

- выполнение должностной инструкции;
- качество выполненной работы;
- количество выполненной работы;
- соблюдение стандартов времени (норм времени и обслуживания);
- производимое на людей впечатление;
- способность влиться в коллектив;
- заинтересованность в работе;
- интерес к повышению квалификации и служебному росту;
- соблюдение философии организации;
- удовлетворительная оценка качества трудовой жизни.

В качестве критериев адаптации человека В. Волина предлагает использовать два показателя: «удовлетворенность работой» и «удовлетворенность организации сотрудником».[38;с.35]

С помощью специальной анкеты можно получить информацию относительно специфических трудностей, возникающих в ходе работы, характера профессиональных интересов работника и темпов их формирования.

Анкетирование – это опрос с помощью анкеты. Оценочная анкета по мнению Д.Л. Хазановой представляет собой определённый набор вопросов и описаний. Оценивающий анализирует наличие или отсутствие указанных черт у аттестуемого и отмечает подходящий вариант.[28;с.90]

Считается, что первым анкетирование как научный метод применил Ф. Гальтон в своих психодиагностических исследованиях».

При помощи метода анкетирования можно с наименьшими затратами получить высокий уровень массовости исследования. Особенностью этого метода можно назвать его анонимность (личность респондента не фиксируется, фиксируются лишь его ответы).

Основные преимущества анкетирования:

- анкетирование может быть проведено кадрами, не обладающими высокой квалификацией;
- с помощью анкетирования можно собрать информацию за более короткий срок;
- получение или предоставление какой-либо информации;
- опрос дает право выделять групповое и индивидуальное анкетирование.

Рассмотрим подходы к оценке профессиональной и организационной адаптации персонала и возможные показатели, представив данные в виде таблицы 1.

Таблица 1 - Подходы к оценке адаптации персонала

Критерий	Показатели	Метод оценки	Время замера
Профессиональный	<ul style="list-style-type: none"> • степень освоения норм времени (их выполнение, достижение среднего процента, сложившегося в коллективе). • выход на средний уровень брака и ошибок по вине работника • самостоятельное выполнение работы в типичных производственных ситуациях • и др. 	Анкетирование/ интервью Экспертная оценка наставника /руководителя Аттестация Квалификационн ый экзамен	3-й -6-й месяц работы
Организационный	<ul style="list-style-type: none"> • выполнение правил внутреннего распорядка • знание функций и миссии подразделения и организации • ориентация в правилах взаимодействия сотрудников и подразделений • и др. 	Анкетирование/ интервью работника Экспертная оценка	1-й-3-й месяц работы

В настоящее время существует достаточно большой арсенал способов оценки персонала, среди которых можно назвать методы, применение которых возможно для мониторинга адаптации персонала.

Наиболее распространенные методами оценки процесса и результатов адаптации персонала являются:

1. Экспертная оценка. В качестве экспертов, как правило, выступают непосредственный руководитель или наставник нового сотрудника.

2. Анкетный опрос. Участниками анкетного опроса являются новые сотрудники. Вопросы анкеты касаются аспектов адаптации и степени удовлетворенности нового работника различными сторонами деятельности и условиями труда.

3. Листы контроля процесса адаптации. Предназначены для руководителя для контроля и оценки реализации мероприятий по адаптации нового сотрудника.

4. Интервью с сотрудниками после завершения адаптационного периода.

5. Тест-опросники. Стандартизированные методики, направленные на диагностику личностных качеств и адаптационного потенциала вновь принятых работников.

А.А. Артамонова выделяет следующие методы адаптации персонала:

- наставничество (помощь новичку войти в курс дела, влиться в коллектив, консультирование на начальных этапах его работы более опытным сотрудником);

- тренинги и семинары (направленные на развитие определенных навыков сотрудника: коммуникативных, овладение ораторским искусством, обучение подготовке презентаций, правила поведения в стрессовых ситуациях и развитие устойчивости к ним и т.п.);

- беседа (личная беседа нового сотрудника с менеджером по персоналу, непосредственным руководителем, специалистом отдела кадров, в ходе которых новички получают ответы на возникающие вопросы);

- специальная программа (ролевые игры, специально разработанные программы для укрепления командного духа, сплочения коллектива);

- экскурсия (ознакомительная экскурсия по структурным подразделениям организации, ее территории, знакомство с историей компании, ее сотрудниками, корпоративной культурой);

- анкетирование (новому сотруднику предлагают заполнить анкету-отзыв после завершения периода адаптации и прохождения испытательного срока) [37;с. 230].

В оценке адаптации работника Т.В. Колинченко, утверждает, что используют показатели: удовлетворенность работой и удовлетворенность организации сотрудником, где применяют разные методы.[43;с.8] А так же используются показатели текучести кадров работников, принятых в течении года.

Выбрать способы адаптации персонала в организации – задача нелегкая. Нужно учитывать ситуацию и психологию в конкретном коллективе, а также общепринятые правила деятельности компании.

Профессиональная адаптация по мнению М.В. Ерховой заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, необходимых навыков, приемов работы, способов принятия решений в стандартных ситуациях. А так же сложность профессиональной адаптации заключается в содержании (широты, разнообразия, специфики) деятельности, интереса к ней, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности, четкости управления этими процессами. Профессиональную адаптацию можно значительно облегчить с помощью системы наставничества, обучения на курсах, постановки SMART-целей и др.[5;с.88]

Если к новичку прикрепляют наставника, то адаптация проходит более эффективно. Ведь не каждый начальник имеет время для нового сотрудника, особенно если это большая компания. Опытный наставник поможет новичку быстрее освоить поставленные задачи и найти общий язык в общении с коллективом, но чаще всего наставничество только на словах. К тому же наставник, в ходе работы может самостоятельно оценивать адаптацию нового сотрудника, что будет являться большим плюсом при прохождении испытательного срока.

Наставник – это опытный работник, задачей которого является введение нового работника в должность и который обладает следующими качествами:

- высокий уровень профессиональной компетентности;
- системное представление о своем участке работы и работе подразделения;
- способность и готовность делиться своим опытом (умение доходчиво объяснять);
- лояльность к организации (преданность делу, поддержание стандартов);
- коммуникативные навыки, гибкость в общении.

М.В. Карпова утверждает, что наставничество в большинстве организаций представляет собой обучение на практике, в котором опытный сотрудник – наставник (или непосредственный руководитель) вводит новичка в курс дела. Наставник помогает, контролирует, корректирует на первом этапе результаты работы нового работника, играя в этом процессе роль скорее советника, чем учителя и контролера. К нему новый работник обращается за помощью или советом, а наставник направляет его действия.[42;с.164]

С точки зрения Д.А. Бачина наставничество представляет собой неформальный процесс обмена знаниями, социальным опытом и психологическая поддержка, получаемая обучаемым в работе, карьере и профессиональном развитии. Наставничество включает неформальные коммуникации, обычно между двумя людьми, в длительном периоде, между сотрудником, имеющим большой объем актуальных знаний, мудрости или опыта, и сотрудником, который обладает ими в меньшей степени.[33; с.2]

М. В. Ерхова в своей работе «Управление персоналом», пишет что М. И. Магура выделяет следующие основные факторы, обеспечивающие эффективное прохождение адаптации новым работником и формирование у него приверженности своей организации:

- помощь, получаемая от коллег в процессе овладения профессией;
- стремление к совершенствованию в выбранной профессии;
- интерес к выполняемой работе;
- место работы в жизни работника;
- степень значимости профессионального успеха работника в контексте его жизненного успеха;
- удовлетворенность своей информированностью о текущем положении дел в организации;
- принятие работника рабочей группой;
- удовлетворенность работника тем статусом, который дает работа;
- в какой степени работа дает ощущение психологического комфорта и безопасности работника;

- рабочие результаты работника, его отношение к работе и получаемые вознаграждения;
- какой ценой дается работнику работа в организации;
- отношения с руководством.[5;с.86-87]

Делая вывод из выше сказанного, предложенные критерии могут стать основой оценки степени успешности адаптации новых работников через проведение анкетирования как увольняющихся работников, так и тех, кто работает в организации недавно. Полученные результаты позволят внести коррективы не только в саму работу по адаптации, но и в процедуру и критерии отбора кандидатов.

Методы исследования профессиональной и организационной адаптации персонала, в каждой организации разные (анкетирование, наставничество, тестирование и т.д.). Для объективной оценки профессиональной и организационной адаптации мы можем применить метод опроса, анкетирования.

2 АНАЛИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ФЦ-РЕДУТ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ФЦ-Редут»

Автосалон ООО «ФЦ-Редут» расположен по адресу: г. Красноярск, ул. Партизана Железняка, 46 Д.

Компания Ford вышла на российский рынок еще в 1907 году. Первое представительство Ford Motor Company располагалось на Петровских линиях в доме гостиницы «Россия». Покупателям поначалу предлагалась модель «N», а затем — модель «Т».

Форд Центр Редут — единственный официальный дилер Ford на территории Красноярского края. С 2002 года «ФЦ-Редут» предоставляет полный комплекс услуг по продаже и обслуживанию автомобилей Форд.

1 февраля 2002 года на территории Красноярского края, появился первый официальный дилер Ford — компания ООО «ФЦ-Редут». Форд Центр Редут Красноярск признан «Лидером обслуживания-2013», а также отмечен представительством марки Ford в России званиями «Лучший сервис-2013», «Кузовной цех года».

На сегодняшний день, ООО «ФЦ-Редут» соответствует всем требованиям, предъявляемых к статусу «Официальный дилер».

Автосалон Форд в Красноярске представляет вниманию весь модельный ряд Форд по приемлемым ценам — Ford Focus, Ford Mondeo, Ford Explorer, а также иные модели и автомобили Форд с пробегом. Помимо того, в салоне ООО «ФЦ-Редут» осуществляется качественное техническое обслуживание и ремонт автомобилей марки Форд. В ООО «ФЦ-Редут» можно приобрести оригинальные запчасти для автомобиля, а также получить консультацию сертифицированных специалистов, которые регулярно проходят специальные обучения по стандартам марки.

ООО «ФЦ-Редут» предлагает программы кредитования, позволяющие приобрести автомобиль на максимально выгодных условиях, в соответствии с пожеланиями клиентов.

Автосалон представляет определенные услуги для клиентов компании (рисунок 2):

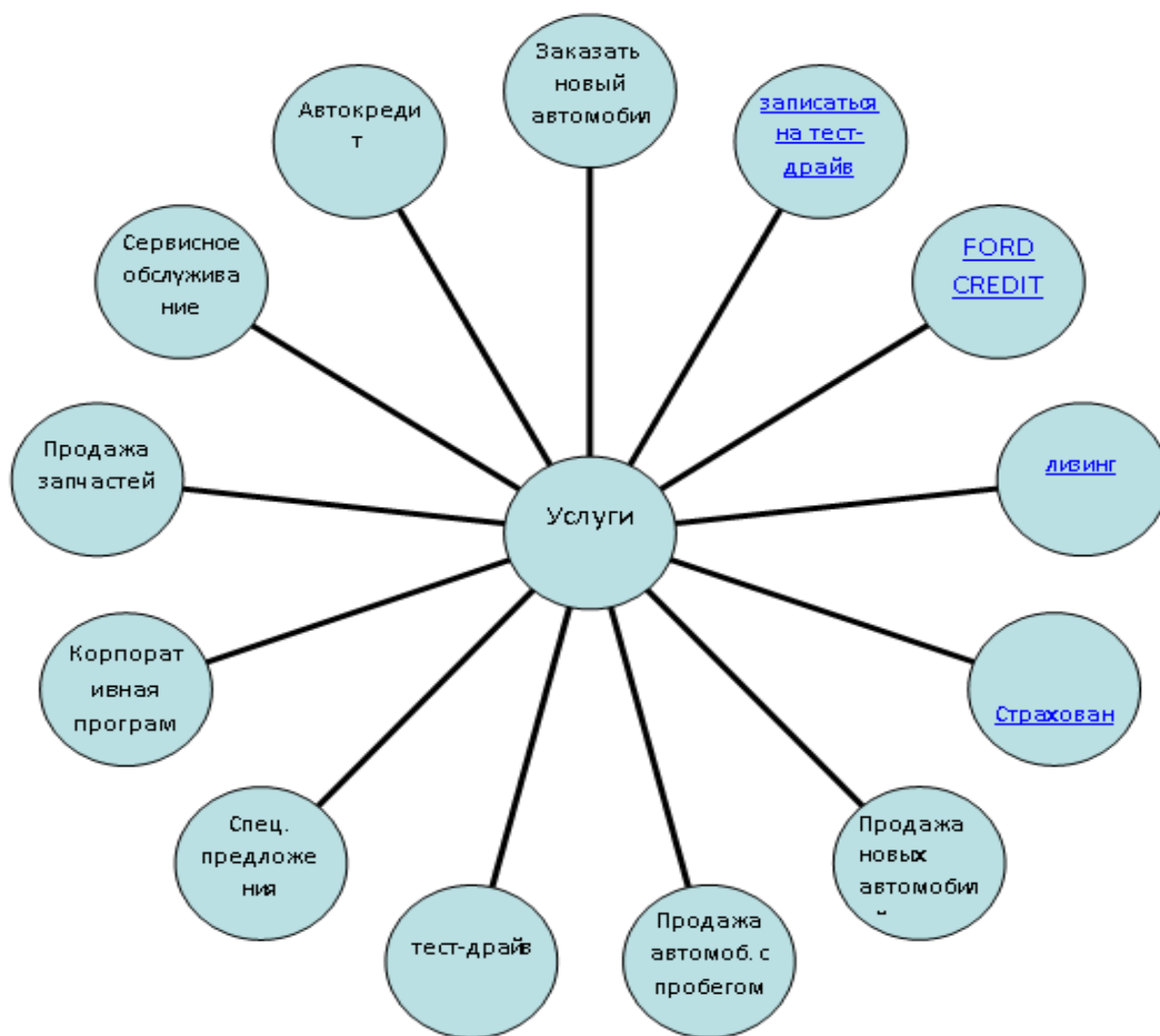


Рисунок 2 – Предоставляемые услуги ООО «ФЦ-Редут»

Сервисный центр ООО «ФЦ-Редут» создан для максимального удовлетворения владельцев автомобилей Форд в квалифицированном и качественном обслуживании своих автомобилей.

Высокотехнологичное, диагностическое и ремонтное оборудование для автомобилей Ford позволяет квалифицированно осуществлять предпродажную подготовку автомобилей, техническое обслуживание и ремонт. Современные, оснащенные новейшими диагностическими стендами и специальными инструментами сервисные мощности позволяют производить любые виды работ и оказывать весь спектр услуг в соответствии со стандартами производителя.

Главная цель компании ООО «ФЦ-Редут» - это укрепление своих позиций на рынке Красноярска и Красноярского края, что включает в себя следующие моменты: укрепление своих позиций среди прямых конкурентов – дилеров автомобилей Ford; увеличение доли рынка; укрепление своих позиций среди своих косвенных конкурентов; увеличение объема продаж и прибыли; реализация антикризисной стратегии.

Организационная структура компании представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 - Организационная структура компании

Основной руководящий состав ООО «ФЦ-Редут» обладает достаточным опытом работы и большими практическими знаниями в автомобильной отрасли. Хорошо знают специфику автобизнеса.

Руководители имеют обширные и глубокие знания по своей специальности, широкую общую эрудицию в служебных вопросах.

Ориентируются в вопросах деятельности смежных структурных подразделений. Самостоятельно решают все служебные (производственные) вопросы в пределах своей компетенции. Ключевые менеджеры обладают достаточными знаниями в области теории управления, умеют эти знания использовать на практике в своей профессиональной деятельности.

Для соответствия статусу «Официальный дилер» персонал компании должен соответствовать определенным требованиям к квалификации, а также проходить определенное обучение по специализированным программам (Рисунок 4):

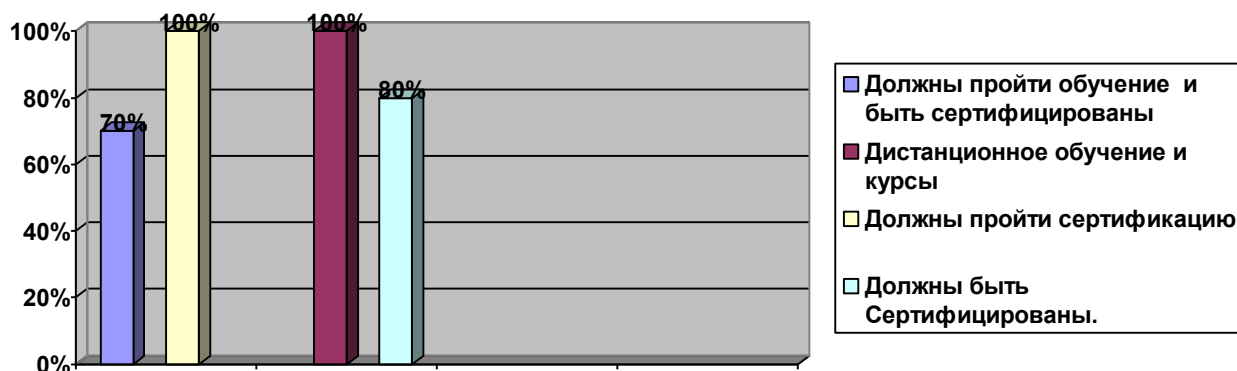


Рисунок 4 – Требования к квалификации

70% технического персонала (механики, мастера цехов, сервисные консультанты, локальные тренеры) должны пройти обучение и быть сертифицированы по программе «Masters»;

100% сотрудников отдела продаж должны быть зарегистрированы в системе дистанционного обучения E-Learning и 50 % из них должны пройти курсы по Стандартам Продаж;

100% сотрудников отдела корпоративных продаж должны пройти Сертификацию;

80% персонала по продажам и маркетингу должны быть Сертифицированы.

Пристальное внимание к квалификации персонала и техническому состоянию сервисного оборудования, наличие полной технической документации по всем системам автомобиля и опыт, накопленный за годы обслуживания автомобилей, обеспечат клиентам сервис высочайшего качества.

Представим данные сотрудников по состоянию на 31 декабря 2016 года в ООО «ФЦ-Редут» (таблице 2).

Таблица 2 - Характеристика кадрового состава по состоянию на 31 декабря 2016 года ООО «ФЦ-Редут»

Показатель	мужчины	женщины	Всего сотрудников
1) штатная численность	82	34	116
2) количество сотрудников имеющих			
- высшее образование	38	29	67
- среднее специальное	26	0	26
- среднее	18	5	23
3) возраст сотрудников:	28	12	40
- от 18 до 30			
- от 31 до 45	36	21	57
- от 46 и старше	18	1	19
4) категории рабочих:			
- руководители	11	4	15
- специалисты	32	27	59
- рабочие	39	3	42

Для более наглядного вида штатной численности представим рисунок 5.

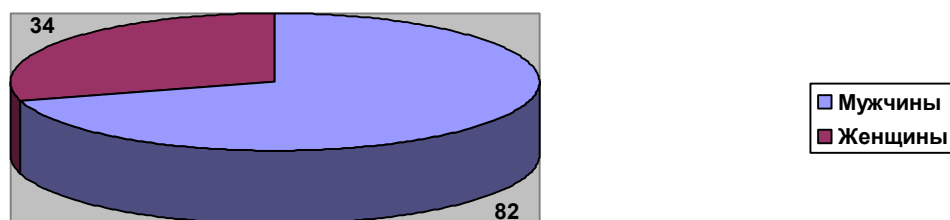


Рисунок 5 – Структура штатной численности

Из таблицы 2 и рисунка 5 мы видим, что в организации численность мужчин превышает численность женщин, что является свойственным для компании ООО «ФЦ-Редут».

На рисунке 6 представим диаграмму количество сотрудников, имеющих образование.

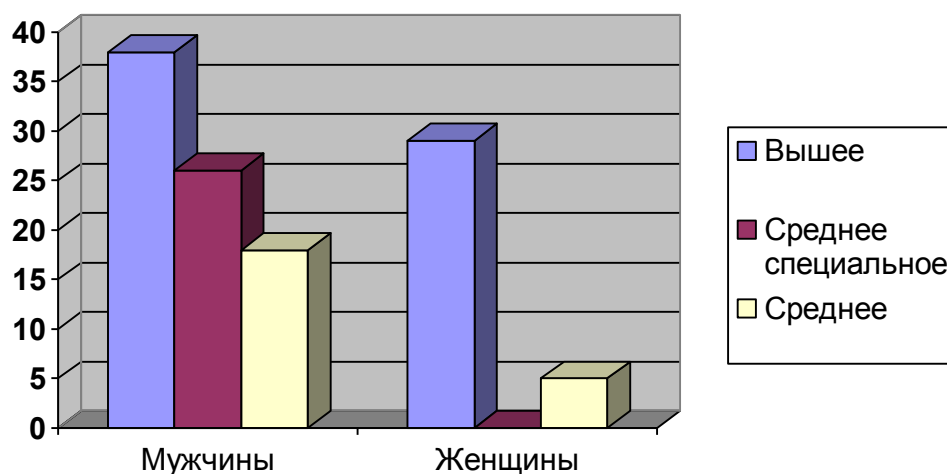


Рисунок 6 – Количество сотрудников, имеющих образование

Из рисунка 6 видим разницу в образовании, без высшего образования работающих сотрудников больше.

Далее представим на рисунке 7 возрастную категорию персонала.

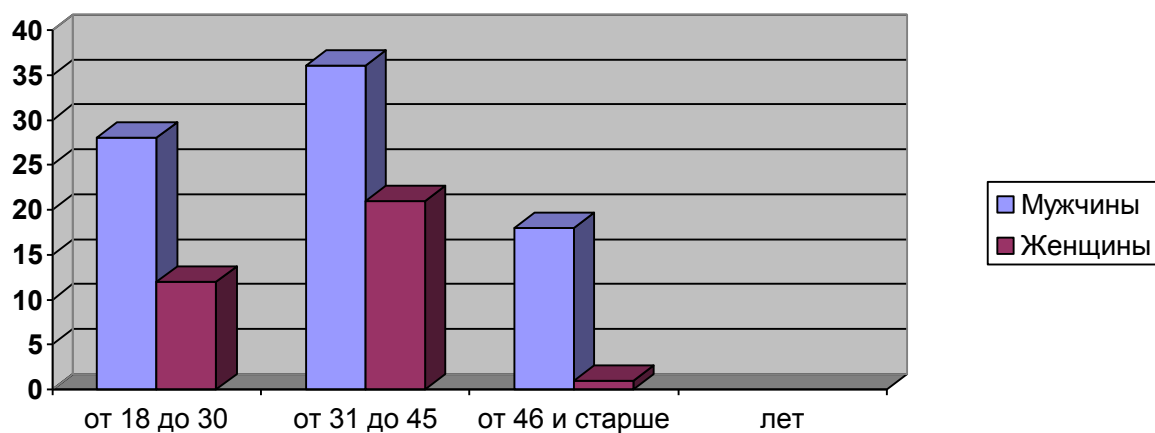


Рисунок 7– Возрастная категория персонала

Из рисунка 7 по возрастной категории персонала мы видим, что в автосалоне ООО «ФЦ-Редут» работают в большем количестве сотрудники от 31 до 45 лет, как мужчин, так и женщин.

Так же следует рассмотреть для более наглядного вида категории работников на рисунке 8.

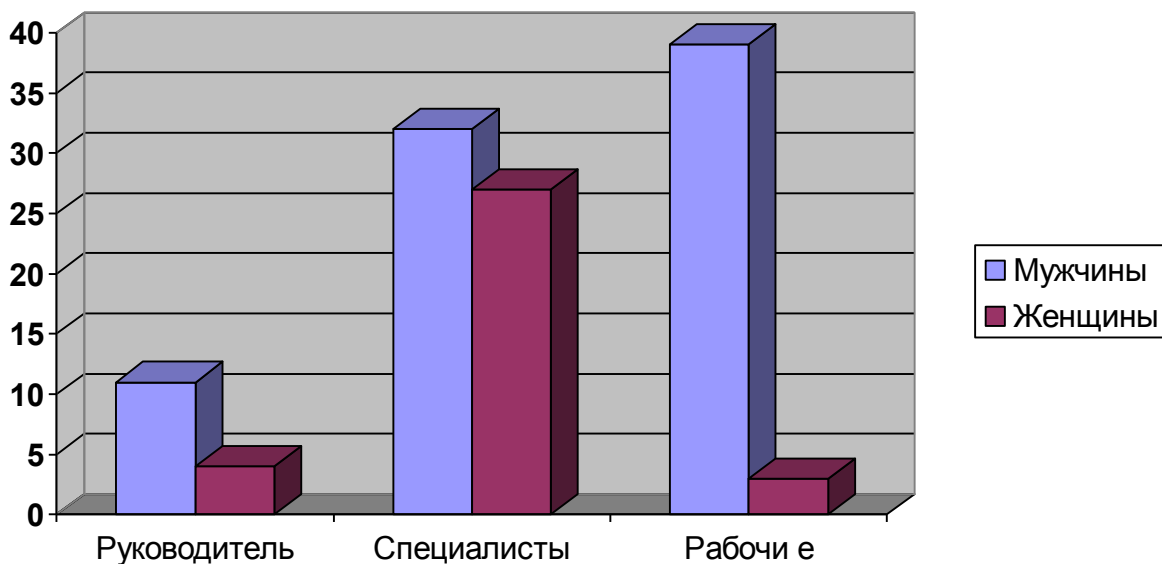


Рисунок 8– Категории работников

Из рисунка 8 мы видим, что большинство работающих в организации являются специалистами.

В таблице 3 представим данные кадрового состава персонала за 2014 г. – 2016 г. и построим диаграмму для наглядного вида (рисунок 9).

Таблица 3 - Данные численности состава персонала за 2014 г. – 2016 г.

Категория персонала	2014г. численность	2015г. численность	2016г. численность
Руководители	15	15	15
Специалисты	62	61	59
Рабочие	44	45	42
Всего	121	121	116

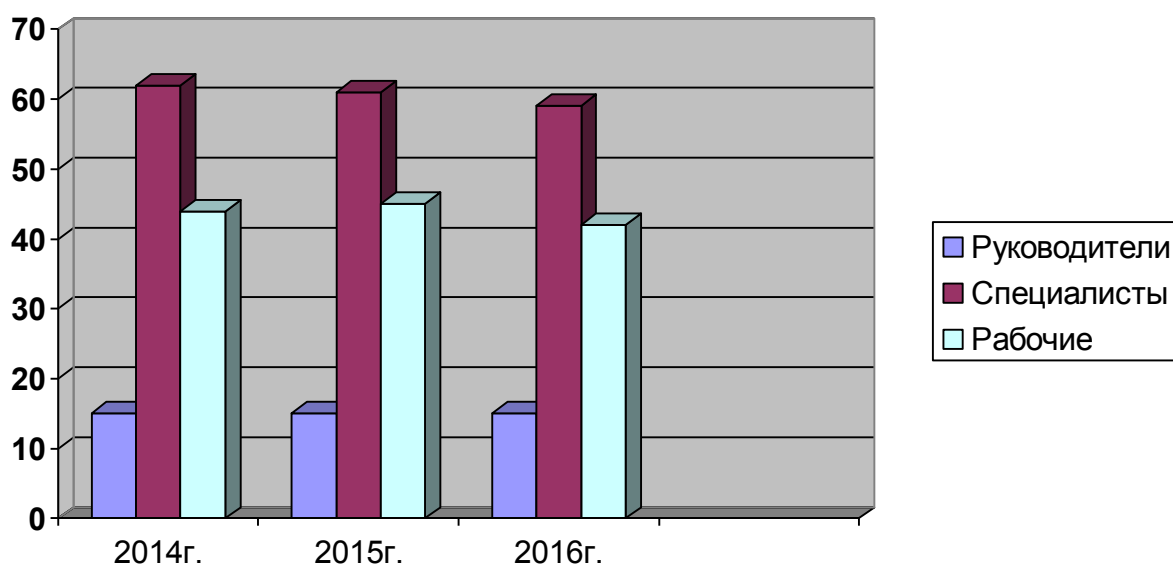


Рисунок 9 – Диаграмма численности состава персонала

По результатам данных таблиц 3 и рисунка 9 можно сказать, что количество работающих в ООО «ФЦ-Редут» в 2016 году не значительно, но сократилось.

ООО «ФЦ-Редут» находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой. С помощью SWOT-анализ, мы выявим сильные и слабые стороны организации, а также потенциальные возможности и угрозы, представленные в таблице 4.

Таблица 4 - SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> -большое внимание уделяется маркетингу в городе; -отлаженная сбытовая сеть; -образованный и динамичный молодой состав руководства и персонала среднего звена; -участие персонала в принятии управленческих решений; -хорошая репутация у покупателей; -широкий ассортимент продукции. 	<ul style="list-style-type: none"> -зависимость от поставщиков; -отсутствие единого товарного склада; -конкуренция в выборе автомобиля;
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> -рост рынка; -появление новых покупателей; -динамично развивающийся рынок продажи автомобилей и автозапчастей через интернет -разорение и уход с рынка фирм-конкурентов -улучшение уровня жизни населения 	<ul style="list-style-type: none"> - снижение спроса на автомобили и автозапчасти, связанная со снижением продажи автотехники в целом -высокая конкуренция на рынке запчастей -возможные неблагоприятные изменения в налоговом законодательстве -снижение уровня жизни населения

Анализ таблицы 4 позволяет сделать следующие выводы:

- главные угрозы для организации - это снижение спроса на автомобили и автозапчасти, связанные с высокой конкуренцией на рынке машин

и запчастей, возможные неблагоприятные изменения в налоговом законодательстве;

- основные возможности - появление новых поставщиков и покупателей, динамично развивающийся рынок продажи автомобилей и автозапчастей через Интернет;

- основные сильные стороны - хорошая репутация у покупателей, отлаженная сбытовая сеть и широкий ассортимент продукции;

- основные слабые стороны - недостаточная известность фирмы в регионах.

Одной из основных систем компании ООО «ФЦ-Редут» является система стандартов сервиса для торгово-сервисного персонала, а в особенности для персонала первой линии. Для менеджеров, работающих в торговом зале, обязательно выполнение следующих правил:

1. Встреча клиента. Подходить к клиенту следует уверенно и целенаправленно, а подходя к клиенту, необходимо смотреть ему в глаза, улыбка и доброжелательный настрой обязательны. Необходимо представиться (не требуется, если есть бейдж), уточнить имя и отчество потенциального клиента, что именно интересует клиента, предложить варианты для рассмотрения интересующего товара.

2. Презентация автосалона. Говорить необходимо спокойно и четко, вовремя делая паузы. Нельзя отвлекаться, переводя взгляд на других людей. Вежливость должна быть главным оружием. Необходимо держаться от человека на расстоянии 0,8-1 м. Ближе подходить при разговоре нельзя.

3. Выяснение потребности клиента. Необходимо задавать наводящие вопросы, быть внимательным к любым вопросам и пожеланиям клиента (класс автомобиля, интересующая категория цены и т.д.).

4. Презентация автомобилей и услуг.

5. Прощание. Необходимо поблагодарить за визит. В случае покупки, поблагодарить за сделанный выбор, высказать надежду на дальнейшее сотрудничество. Проводить к выходу, попрощаться.

2.2 Анализ профессиональной и организационной адаптации персонала в исследуемой организации

Персонал является одним из наиболее сложных объектов управления на предприятии, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования.

Кадровая проблема остается актуальной для ООО «ФЦ-Редут». Персонал, являясь главной, наиболее ценной и значимой частью ресурсов организации, обеспечивают результативность и эффективность деятельности обрабатывающего предприятия в целом. У ООО «ФЦ-Редут» имеется ряд проблем связанных с персоналом, сложность заключается в том, что очень тяжело найти образованных сотрудников, которые готовы учиться, развиваться, которым интересно получать новые знания, навыки в работе, у которых есть желание работать и развиваться. Так же требуется персонал, который не боится внедрять и предлагать нововведения.

Процесс адаптации персонала в ООО «ФЦ-Редут» начинается с осуществления собеседование со специалистом отдела кадров, через которое реализуется две цели:

1. Оцениваются личные качества и уровень компетенции нового работника на соответствие требованиям принимаемой должности.
2. Сообщаются основные сведения о предприятии, его внутренней среде, а также предоставляется информация о подразделении, в котором предстоит работать новому сотруднику.

После чего нового работника знакомят непосредственно с руководителем отдела или подразделения, в котором будет осуществляться трудовая деятельность. Если руководитель считает нового сотрудника компетентным к занимаемой должности и решает принять нового сотрудника, проводится повторное собеседование со специалистом отдела кадров. На втором

собеседовании нового сотрудника знакомят с нормами и правилами внутреннего распорядка, режима труда и отдыха, установленных в ООО «ФЦ-Редут». Собеседование с кандидатом на вакантную должность должно быть тщательно спланировано. План поведения интервью должен содержать прямые вопросы о предшествующей трудовой деятельности, профессиональном опыте, образовании и квалификации, соответствии состояния здоровья кандидата требованиям данной должности, финансовом, семейном положении и т. д.

После собеседования для сотрудника проводится экскурсия по предприятию. В первую очередь, осуществляется знакомство с сотрудниками, непосредственно с которыми предстоит работать новому сотруднику. При этом подробным образом разъясняются должностные полномочия сотрудников подразделения, предоставляется информация по другим подразделениям предприятия.

Важным организационным моментом является прохождение техники безопасности с учетом специфики условий и средств для выполнения трудовой деятельности в том или ином подразделении, а так же разъясняют подробно должностные обязанности.

Руководителя ООО «ФЦ-Редут» заинтересованы в формировании положительного отношения работников к новому месту работы, понимание ими принципов функционирования организации, прояснения требований и ожиданий со стороны организации.

В 2016 году ООО «ФЦ-Редут», провело отбор 137 кандидатов претендующих на разные должности в организацию и было принято всего 78 сотрудников, на работу в разные отделы автосалона ООО «ФЦ-Редут» г. Красноярска.

В автосалоне ООО «ФЦ-Редут» за 2016 год прошли адаптацию 78 работников, из них 27 новых работников прошли первичную адаптацию и 51 сотрудника работающих в автосалоне ООО «ФЦ-Редут» были переведены на другие должности и прошли вторичную адаптацию.

Представим в таблице 5 данные по количеству принятых и уволенных работников в ООО «ФЦ-Редут».

В этой таблице мы покажем вновь принятых работников, к числу уволившихся в 2016 году после трудоустройства.

Таблица 5 - Данные по количеству принятых и уволенных работников ООО «ФЦ-Редут»

Принятые сотрудники	Количество, чел.	Уволенные в течении 1 года	Количество, чел.
Мужчины/	69	Мужчины/	18
Женщины/	9	Женщины/	4

В 2016 году принято всего 78 человек из них мужчин 69 человек и женщин 9 человек, уволено из числа принятых всего 22 человека из них мужчин 18 человек и женщин 4 человека.

Адаптация в ООО «ФЦ-Редут» разделяется на два вида:

- адаптация работника, не имеющего опыта профессиональной деятельности (первичная);
- адаптация работника, имеющего опыт профессиональной деятельности (вторичная).

Сроки адаптации различаются в зависимости от вида адаптации, опыта и индивидуальных особенностей работника. Для определения срока адаптации и выбора наиболее эффективной программы адаптации производится оценка уровня подготовленности работника путем собеседования и (или) тестирования. При этом учитываются образование, трудовой стаж, опыт работы, а также его психологические характеристики.

Адаптация для работников, не имеющих опыта профессиональной деятельности, не превышает одного года. Адаптация для работников, имеющих опыт профессиональной деятельности, как правило, не превышает 3-х месяцев, но при необходимости может быть продлена в индивидуальном порядке. Адаптация для вновь принятых работников, относящихся к категории

руководителей, не превышает шести месяцев. Условие об испытательном сроке указывается в Трудовом договоре организации, так же он является основным периодом адаптации нового работника организации. В период испытательного срока на нового работника организации распространяется нормы трудового законодательства.

Приём на работу и регистрация трудовых отношений для выполнения работы, оформляются заключением письменного договора и заявления о приёме на работу на неопределенный срок. Расстановка кадров осуществляется в соответствии с действующим штатным расписанием, при наличии в нем вакантной должности и профессиональной пригодности нанимающегося для выполнения данного вида работы.

При неудовлетворительном результате испытания руководство ООО «ФЦ-Редут» расторгает Трудовой договор до истечения срока испытания. При этом работника предупреждают в письменной форме не позднее, чем за три дня с указанием оснований для признания этого работника не выдержавшим испытательный срок.

Работник также имеет право расторгнуть трудовой договор до истечения испытательного срока. Если в период испытанного срока трудящийся пришел к решению, что предложенная ему работа не является для него подходящей, то он имеет право расторгнуть Трудовой договор по собственному желанию, оповестив об этом работодателя в письменной форме за три дня.

По результатам ряда исследований в ООО «ФЦ-Редут» за 2016 год, прошли через процесс адаптации 78 сотрудников из них 27 человек прошли первичная адаптация и 51 человек прошли вторичную адаптацию. На процесс их адаптации влияют две группы факторов:

- объективные внешние факторы, среди которых можно выделить условия труда и его организацию, оплату труда и формы материального стимулирования, содержание труда, гигиенические условия и так далее;
- субъективные внутренние факторы, связанные с индивидуальными особенностями работников.

Действие объективного фактора определяется временем адаптации и радикальностью изменений в каждом объекте. Трудовая адаптация происходит при изменении содержания деятельности, но иногда становится невозможной.

Наиболее значимыми для адаптации субъективными факторами являются:

- имеющийся уровень знаний, умений и навыков. Чем обширнее умения и навыки, тем быстрее и эффективнее происходит процесс профессиональной и организационной адаптации;
- интерес к работе или определенное мотивированное отношение к деятельности, ускоряющим процесс адаптации. К примеру, этим может являться стремление к профессиональному и личностному росту у работников в организации;

При проведении обследования работников учитываются следующие критерии:

- успешность (неуспешность) в овладении знаниями, умениями и навыками работы в организации;
- удовлетворенность (неудовлетворенность) своим положением в коллективе, денежным содержанием, характером межличностных отношений с руководителями.

В отделе кадров Автосалона при найме на работу используют целый ряд способов для успешной социализации работников:

- предоставляется исчерпывающая информация о работе, с тем, чтобы ожидания работника стали более реалистичными;
- проводится собеседование о приоритетах, принятых в ООО «ФЦ-Редут»;
- проводится инструктаж, по технике безопасности, организации рабочего места, эффективным приемам труда и др.;
- предоставляется информация о деятельности работы и о предоставляемых услугах клиентам.

В эту систему включается и та информация, которую работник получает непосредственно в коллективе. Этой информацией, в результате которой работник узнает неписанные правила организации — также необходимо управлять.

Процесс первичной адаптации нового работника протекает следующим образом:

Менеджер по персоналу подбирает кандидатов на позицию "Консультант".

1-Этап. "Подготовительный".

Кандидат, прошедший отборочный конкурс получает "Документы", необходимые для работников:

- Регламент работы организации;
- Устав;
- Должностную инструкцию;
- Перечень основных функций Автосалона персонала, в котором предстоит трудиться;
- Положение организации;
- Правила внутреннего трудового распорядка.

В части корпоративных стандартов сотрудник получает описание стандартов коммуникации, изучив которые, он узнает, как должен вести себя с клиентами обратившимися в Автосалон ООО «ФЦ-Редут», в какой отдел он должен направлять клиента при необходимости, какие знания и компетенции ему необходимо развивать: общение с клиентом; знание деятельности организации.

Важно, что сотрудник получает точные указания о том, как он не должен себя вести, что именно он не имеет право говорить и какому dress-code он должен следовать и соблюдать его во время работы.

2-Этап. "Оценка результатов стажировки".

Сотрудник сдает зачет, для определения его уровня профессиональных знаний и приобретенных компетенций. Принимается решение о зачислении

сотрудника в штат. Зачет для оценки нового работника проводится коллегиально: менеджером отдела продаж, руководителем отдела по работе с клиентами, специалистом клиентской службы. Таким образом по результату зачета заполняется лист прохождения адаптации, в котором по 5-балльной шкале оцениваются девять значимых качеств: коммуникабельность, ответственность, внимательность, честность, стрессоустойчивость, быстрая обучаемость, умение работать в команде, умение применять знания и навыки, результативность.

3-Этап. "Реализация плана адаптации" (3 месяца).

Проводится дальнейшее обучение новичка профессиональной деятельности. Новый сотрудник изучает регламент, устав, должностную инструкцию, изучает правила общения с клиентами, деятельность организации и т.д.

В адаптации нового работника принимают участие: менеджер отдела продаж, руководитель отдела по работе с клиентами, специалист клиентской службы.

4-Этап. Оценка результатов прохождения адаптации.

Проводится оценка профессиональных знаний, приобретенных, по результатам прохождения первичной адаптации. Сотрудники отдела продаж, обучавшие нового консультанта, проводят экзамен, оценивая его профессиональные навыки, умения, знания в соответствии с профилем компетенций. В числе основных компетенций консультанта выделяется три: знание деятельности организации, умение работать с клиентами, знание и соблюдение корпоративных стандартов отдела. После экзамена, новый работник получает информацию об уровне своей профессиональной подготовки и рекомендации по дополнительному изучению вопросов, в которых он пока не силен.

Из выше сказанного можно сделать вывод, что успешность профессиональной и организационной адаптации зависит от личности самого работника, а так же от характера производственной среды.

Целью процесса управления адаптацией работников в ООО «ФЦ-Редут» должно является обеспечение более быстрого вхождения в должность (профессию) принятого работника, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа организации, уменьшение дискомфорта первых дней работы, сокращение периода приспособления вновь принятых работников к требованиям и условиям труда в ООО «ФЦ-Редут» (уменьшение периода привыкания новых работников к профессии, приобретения ими в короткие сроки необходимых профессиональных навыков).

2.3 Оценка удовлетворенности персонала деятельностью по адаптации в ООО «ФЦ-Редут»

Успешностью адаптации персонала является достижимость желаемых результатов процесса адаптации.

Успешная адаптация характеризуется:

- нормальной продолжительностью;
- удовлетворенностью трудом;
- выполнением сотрудником требований, предъявляемых к должности или рабочему месту;
- признанием коллективом социальной роли адаптируемого сотрудника.

Для выявления выше перечисленных характеристик, нужно сделать оценку уровня удовлетворенности сотрудников. Уровень удовлетворённости работника можно рассматривать современно как меру его адаптированности к организации, при этом считается, что, чем выше степень насыщения потребностей и притязаний сотрудника, тем выше его уровень адаптации к внутренней среде организации.

С помощью проведения анкетирования по опроснику можно получить информацию о трудностях, возникающих в ходе работы, характера

профессиональных и организационных интересов работника и темпов их формирования.

Мы выбрали метод исследования удовлетворенности персонала процессом адаптации в ООО «ФЦ-Редут» - анкетирование. Поэтому оценка уровня адаптации сотрудников будет проводиться с помощью Анкеты адаптации сотрудника (Приложение А), используемой кадровой службой ООО «ФЦ-Редут». Каждый ответ в анкете имеет свой вес и коэффициент, что помогает определить и рассчитать уровень профессиональной и организационной адаптации новых сотрудников компании.

Анкетирование предполагает, что опрашиваемый заполняет вопросник в присутствии анкетера или без него, реже анкетер заполняет вопросник со слов опрашиваемого. Основные преимущества анкетирования (таблица 6).

Таблица 6 - Основные преимущества анкетирования

№	Преимущества	Примечание
1.	анкетирование может быть проведено кадрами	не обладающими высокой квалификацией
2.	с помощью анкетирования можно собрать нужную информацию	за более короткий срок
3.	получение или предоставление какой-либо информации	за более короткий срок
4.	опрос дает право выделять групповое и индивидуальное анкетирование	на выбор
5.	при заполнении анкет респондент подбирает для себя наиболее подходящее время и скорость заполнения анкеты	удобство в выборе времени заполнения анкеты
6.	опрос помогает выявить проблемы организации	в любое время
7.	анкетирование не несет затрат	затрат нет

При использовании метода анкетирования можно с наименьшими затратами получить требуемый результат исследования. Особенность этого метода заключается в анонимности (личность респондента не фиксируется, фиксируются лишь его ответы).

Используемый нами метод анкетирования поможет выявить наиболее важные проблемы в ООО «ФЦ-Редут», с которыми сталкивается новый работник на новом месте работы в процессе адаптации.

Для проведения анкетирования были отобраны 53 человека, разного уровня образования, возраста и специальностей, работавшие в организации не более 5 месяцев.

По форме проведения анкетирование может быть индивидуальным или групповым, когда за относительно короткое время можно опросить значительное число людей. Мы используем индивидуальное анкетирование.

Мы провели индивидуальное анкетирование каждого участника, на основании которого выявили наиболее часто встречающиеся ответы респондентов на каждый из восьми вопросов. Результаты анкетирования приведены в таблице 7, где получены обобщенные средние значения.

Таблица 7 - Результат анкетирования

	Вопросы адаптантам	Ответы респондентов			
		6	17	13	22
	Как долго вы работаете в автосалоне?	Ответ №1	Ответ №2	Ответ №3	Ответ №4
		6	15	25	7
	Как долго проходило Ваше освоение работы в нашей организации?	Ответ №1	Ответ №2	Ответ №3	Ответ №5
		26	7	20	
	Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?	Ответ №1	Ответ №2	Ответ №3	
		28	18	7	
	Кто Вам оказывал поддержку в процессе адаптации?	Ответ №1	Ответ №2	Ответ №3	
		30	18	5	
	Как долго Вам нужна была в работе поддержка помощь коллег?	Ответ №1	Ответ №2	Ответ №3	
		19	4	24	11
	Что по Вашему, Вам помогло в период адаптации?	Ответ №1	Ответ №2	Ответ №4	Ответ №6
		26	2	4	26
	Что по - Вашему, препятствовало успешному и быстрому включению в работу?	Ответ №1	Ответ №2	Ответ №6	воздержалось
		11	4	37	6
	Что, по - Вашему, могло бы способствовать быстрой адаптации сотрудников?	Ответ №1	Ответ №2	Ответ №3	Ответ №4

По результатам, представленным в таблице 7 можно сделать вывод о том, что:

- из работников, проходящих процесс адаптации, большинство считают, что освоились на новом месте работы в течение 3 месяцев;
- по мнению многих работников, наиболее сложным в течение этого периода было освоение профессиональных обязанностей и вхождение в коллектив;
- в процессе адаптации наиболее ощутимую поддержку оказывали коллеги отдела, подразделения и непосредственный руководитель;
- помощь и поддержка коллег в работе требовалась до 1 месяца;
- по мнению большинства в период адаптации помогло доброжелательные отношения в коллективе и возможность обращаться за помощью к коллегам по работе;
- препятствовало быстрому включению в работу отсутствие необходимой информации;
- способствовать быстрой адаптации сотрудников больше всего могло бы назначение при приеме на работу наставника.

Для наглядного вида, результатов анкетирования, представим рисунок 10 в виде диаграммы.

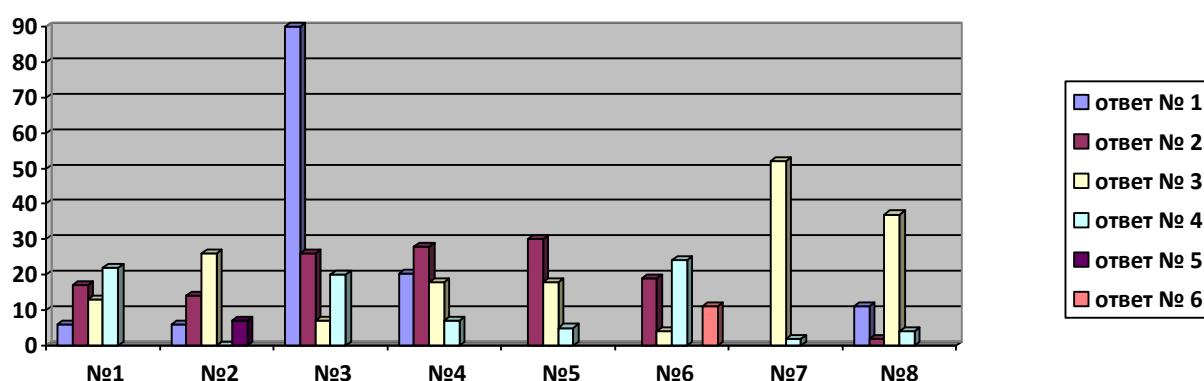


Рисунок 10 - Результаты анкетирования

Из проведенного анкетирования, мы можем сделать вывод, что обстановка в автосалоне способствует достаточно быстрой адаптации нового работника и коллектив ООО «ФЦ-Редут» доброжелателен, а также помогает новому работнику достаточно быстро адаптироваться на рабочем месте.

Но в ООО «ФЦ-Редут» имеется неудовлетворенность, которая заключается в отсутствии необходимой информации на первом этапе адаптации, что снижает уровень профессиональной адаптации персонала в деятельности ООО «ФЦ-Редут» и нет специально назначенного сотрудника, который мог бы помочь новому работнику в ознакомлении с организацией, рассказать о подразделениях, объяснить все направления деятельности ООО «ФЦ-Редут», организовать план обучения и работы для нового сотрудника, а так же проконтролировать выполнения всей работы и сформировать у новых работников рабочий настрой. Помощь можно ждать только от работников автосалона. Наставничество фактически не реализуется, хотя формально существует, наставник мог бы ускорять профессиональную и организационную адаптацию новичка, знакомить с нужными документами ООО «ФЦ-Редут», при ошибках поправлять и разъяснять все что потребуется, помогать влиться в коллектив, организовать последовательность всего процесса адаптации.

Общим итогом по предложенному перечню вопросов, является то, что процесс адаптации на ООО «ФЦ-Редут» является важным этапом в управлении персоналом, от которого зависит успешность трудовой деятельности работников и организации в целом, а так же текучесть кадров, что является для организации не мало важным. Кроме того, процесс адаптации требуется совершенствовать, так как по результатам ответов, новыми работниками высказано мнение, что кроме профессиональных обязанностей, условий труда, вхождения в коллектив выделены другие причины, усложняющие процесс адаптации работников, что требует более детального изучения этих причин и устранения этих сложностей.

3 РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ФОРД ЦЕНТР РЕДУТ КРАСНОЯРСК

3.1 Обоснование мероприятий по совершенствованию профессиональной и организационной адаптации персонала Форд Центр Редут Красноярск

После оформления документов на работу, написание заявления о приеме на работу, заключение трудового договора, ознакомление под роспись с должностной инструкцией, заполнение личной карточки менеджер по персоналу назначает испытательный срок и назначает наставника, который будет выдавать новому сотруднику «рекомендации для работника», ежедневник с личным планом работы. Для обоснования мероприятий по совершенствованию профессиональной и организационной адаптации персонала ООО «ФЦ-Редут», предлагается структурировать проблему прохождения адаптации и представить ее на рисунке 11.



Рисунок 11 - Проблема прохождения адаптации

По результатам исследования для эффективной профессиональной и организационной адаптации персонала в автосалоне ООО «ФЦ-Редут» требуется:

- нормализовать институт наставничества в ООО «ФЦ-Редут.
- разработать «рекомендации для работника».
- разработать план выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников (ежедневник).

Первое мероприятие является эффективным, значительным и успешным методом, оказывающий помощь в развитии профессионала. Этого метода не хватает в ООО «ФЦ-Редут».

Каждому новому работнику необходимо прикреплять наставника, обладающего достаточно высоким статусом в коллективе, большим опытом работы, готового прийти на помощь, способный увлечь и заинтересовать своего подопечного. Это в значительной мере повышает мотивацию работника и эффективность процесса обучения. Даже после того, как благополучно заканчивается срок стажировки и обучаемый приступает к самостоятельной работе, наставник должен наблюдать за ним и быть готовым прийти на помощь в трудных ситуациях.

Наставник осуществляет также инструктаж, контроль за первыми шагами новичка, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обучении, оказывает всестороннюю помощь в адаптации.

Главная цель института наставничества – помочь работнику адаптироваться к новым условиям, а также овладеть практическими навыками конкретной работы. Дается и такое определение наставничества: кадровая технология, предполагающая передачу знаний и навыков от более квалифицированных лиц менее квалифицированным, а также содействие обеспечению их профессионального становления и развития. Наставничество – это назначение в помощь новичку опытного работника со стажем работы в организации не менее двух лет, который делится своим профессиональным

опытом, руководит процессом социально-производственной адаптации, поддерживает молодого специалиста во время прохождения испытательного срока, отвечает на его вопросы и дает советы. Наставник ускоряет профессиональную адаптацию новичка, знакомит с другими сотрудниками и помогает влиться в коллектив.

Целью этого процесса является принятие вновь пришедшим работником ценностей, установок, правил, принципов организации без ущерба для личностных ценностей.

Задачей наставника является введение вновь пришедшего работника в должность и он должен обладать определенными качествами (рисунок 12):

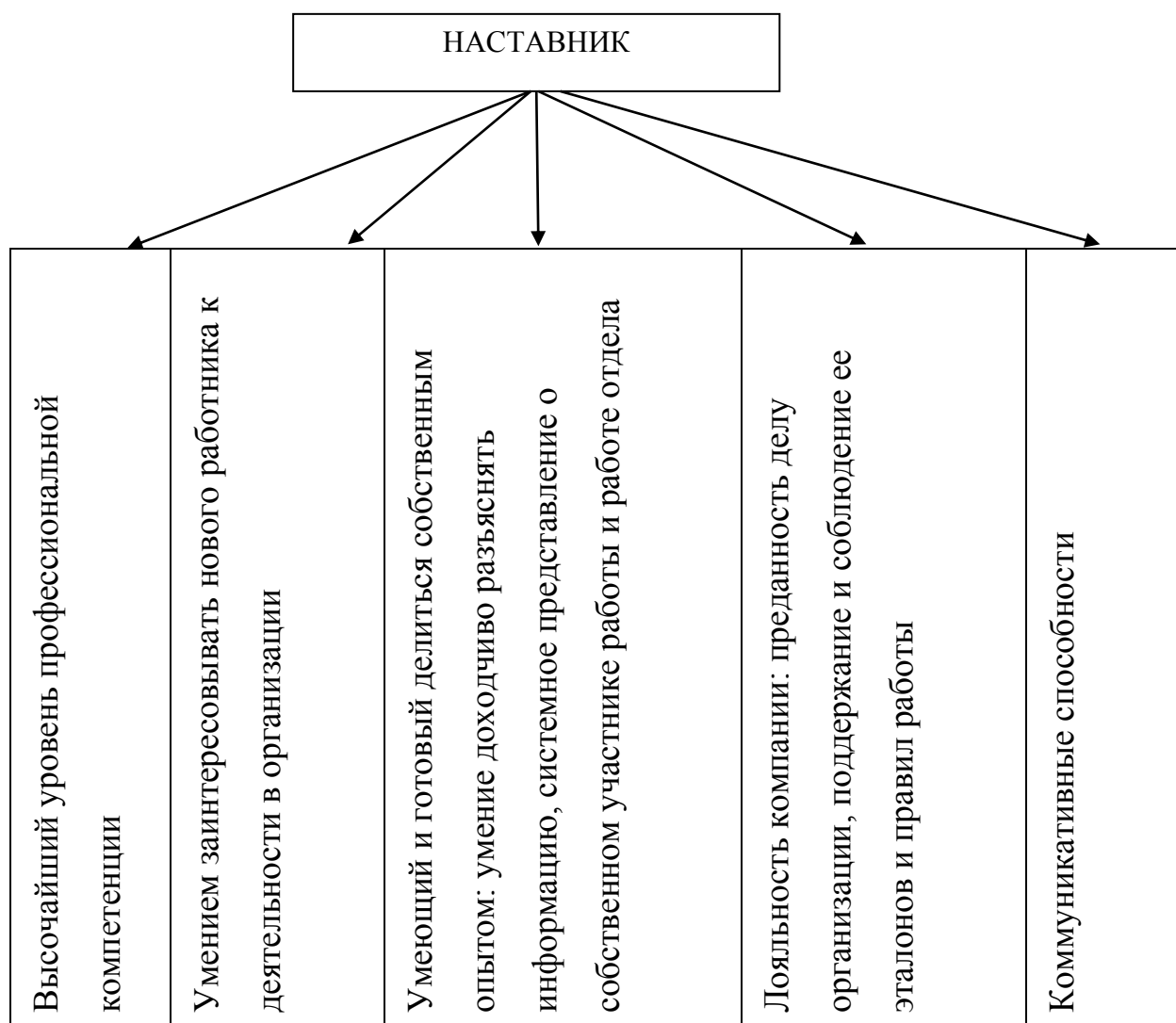


Рисунок 12 – Требования к наставнику

Наставник должен ознакомить нового работника с корпоративной культурой ООО «ФЦ-Редут», а так же:

- миссией организации, направлениями деятельности, с предоставляемыми услугами, организационной структурой организации, с какими отделами требуется взаимодействовать, традициями и правилами поведения в автосалоне.

- знакомство вновь пришедшего сотрудника с коллективом.
- прикрепление к наставнику.
- план заданий адаптанту на время адаптации.

Так же наставник должен ввести вновь пришедшего работника в должность:

- знакомство нового работника с деятельностью ООО «ФЦ-Редут»: целями, задачами и направлениями деятельности организации;
- руководитель отдела вручает вновь пришедшему работнику рекомендации для работника и прикрепляет к наставнику;
- наставник вручает работнику ежедневник с планом личной работы и контролирует всю проделанную работу;
- проводит инструктаж по правилам и нормам поведения в организации;
- проводит разъяснения целей и задач новенькому работнику на период испытательного срока.

Задачами наставника являются:

1. знакомство работника с деятельностью ООО «ФЦ-Редут»;
2. знакомство нового работника с коллективом отдела;
3. организовать место работы для нового работника;
4. снабдить рабочее место всеми необходимыми принадлежностями и оборудованием;
5. разработать индивидуальный план работы для нового работника;

6. объяснить новому работнику правила общения с клиентами организации;
7. довести правила внутреннего распорядка организации;
8. разъяснить правила взаимодействия с другими отделами организации;
9. ознакомить с традициями и правилами поведения в организации;
10. ознакомить нового работника с его направлением деятельности в организации;
11. провести все требуемые инструктажи;
12. ознакомить с должностными обязанностями;
13. осуществить контроль за выполнение работы и поставленных задач для нового работника.

Наставник должен быть человек выбранный по нескольким критериям:

- личное желание быть наставником;
- имеющий большой опыт работы;
- расположенность к педагогической работе;
- умение передавать знания другим работникам;
- готовность тратить свое время в развитие другого человека;
- способность к разумной критике и обратной связи;
- высокий уровень ответственности;
- уметь контролировать выполнения задаваемых работ и научить

новых работников распределять свое рабочее время.

Работа наставника с вновь пришедшим работником должна включать в себя:

1. Распределение рабочего времени: совмещение функций, задач по основной работе с функциями наставничества за счет правильного планирования рабочего времени;
2. Передача нужной и требуемой информации, знаний, опыта вновь пришедшему сотруднику: от обычного к сложному, от общеизвестной информации к секретной;

3. Отслеживание обратной связи, контроль освоения познаний в процессе наставничества;

4. Исполнение текущего контроля над работой вновь пришедшего работника (адаптанта), своевременная корректировка некорректных действий в работе;

5. Проявление внимания вновь пришедшему работнику: разъяснение задаваемых вопросов новым работником.

Второе мероприятие связано с разработкой «Рекомендаций для работника» - для этого предлагается создать набор документов, информации деятельности ООО «ФЦ-Редут» который будет складываться в папку и будет доступен в бумажном и электронном виде, а так же будет способствовать быстрому освоению нужной и требуемой информации:

1. История зарождения и становления организации.
2. Правила дисциплины в организации, должностные обязанности.
3. Правила поведения и общения с клиентами.
4. Основные направления деятельности.
5. Организационная структура организации.
6. Телефонный справочник.
7. Методические рекомендации.
8. Расценки услуг.
9. Предлагаемый товар и услуги.
10. И так далее.

Рекомендации и документы организации должны выдаваться каждому вновь пришедшему работнику, у которого начинается испытательный срок. Так как именно с рекомендаций и документов организации должна начинаться профессиональная и организационная адаптация в ООО «ФЦ-Редут». Ознакомившись с рекомендациями и документами организации новый работник будет знать, чем занимается организация и ее основные направления деятельности, какой дресс-код, какие дисциплинарные требования, и еще

многое другое. И сразу организация из незнакомого места превращается в место с понятными правилами поведения.

Так же важно к рекомендациям и документам организации обязательно сразу выдавать новому работнику его должностную инструкцию, нормы труда и т.д. Адаптант должен ознакомиться с должностной инструкцией и тогда он будет понимать, что он будет делать на новой работе.

И наконец третье мероприятие заключается в отсутствие контроля выполнения заданий. По моему мнению, требуется разработать для каждого вновь пришедшего работника ежедневник с планом личной работы, в котором содержались бы:

- на первой странице ежедневника был бы план основных мероприятий работы на каждый месяц;

- вторую страницу ежедневника займут заметки, новый работник будет записывать важную для него информацию (информация о наставнике, который должен сопровождать нового сотрудника во время испытательного срока, его номер телефона, кабинет; информацию о коллегах с которыми будет сотрудничать и т.д.);

- на третьей странице расположится ежедневный план работы нового работника, где будет указан день недели, время выполнения заданий, отдельно будет графа контроля, где наставник в конце рабочего дня ставит свою резолюцию и отмечает выполнены или не выполнены поставленные задания.

Обоснования мероприятий по совершенствованию профессиональной и организационной адаптации персонала ООО «ФЦ-Редут», мы делаем вывод, что адаптация сотрудника – это процесс длительный, трудоемкий. Его продолжительность и эффективность во многом зависит от личностных качеств нового работника и от того, насколько успешно проводились и организовывались адаптационные мероприятия. Обычно этот процесс длится около трех месяцев. В течение этого времени наставник должен осуществлять контроль над адаптацией каждого вновь пришедшего работника. А так же для

облегчения адаптации требуется каждому новому сотруднику выдавать рекомендации и документы организации, ежедневник с планом личной работы.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию профессиональной и организационной адаптации персонала

Совершенствование профессиональной и организационной адаптации персонала организации приведет к тому, что у работников будет сокращаться период вработываемости. Вследствие этого снизятся потери времени на начальном этапе работы.

Для определения эффективности профессиональной и организационной адаптации может использоваться анкета.

Осуществление предложенных нами мероприятий помогает решить следующие задачи:

1. Уменьшить срок вхождения вновь пришедших работников в организацию. Если раньше процесс занимал 3 месяца, то с помощью института наставничества можно этот период сократить до 2 месяцев.

2. Сформировать у вновь пришедших работников устойчивое положительное отношение к организации и существующим в ней нормам, правилам и стандартам, привить навыки применения корпоративных стандартов в рабочих ситуациях, отношения и общение к клиентам организации.

3. Обеспечить наиболее успешное вхождение вновь пришедших работников в коллектив организации. Сказывается на корпоративной культуре и социально-психологическом климате.

4. Обеспечить знание работниками процедур, действующих в организации, знание информации о деятельности организации, ее миссии, целях, истории.

5. Обеспечить контроль за работой вновь пришедшего работника, с помощью плана личной работы.

6. Снизить текучесть персонала.

В ООО «ФЦ-Редут» на наставничество в 2016 году потратили: $78 \cdot 1580 = 123240$ руб., где:

- 78- сотрудники проходящие адаптацию;
- 1580 руб.- добавка к зарплате руб.

Теперь мы видим, что в 2016 году на наставничества потрачено 123240 рублей, не считая времени, которое было потрачено коллективом на процедуру вхождения в организацию.

Так же отметить, что из 78 работников успешно прошло всего 63 человека, значит, организация потеряла 23700руб.

Теперь мы покажем затраты на наши разработанные мероприятия в таблице 8:

Таблица 8 - Затраты

Мероприятия	Затраты	Примечание
Наставничество	финансовых затрат не будет	мы предлагаем нематериальную мотивацию
«Рекомендации для работника»	финансовых затрат не будет	затраты не требуются
«Ежедневник (план личной работы)»	86 руб.	затраты составляют за 1 шт.

Допустим если организация в год примет 78 новых работников, с помощью предложенных мероприятий организация потратит $86 \cdot 78 = 6708$ рублей, где:

- 86 – это затраты на ежедневник;
- 78 – работники проходящие адаптацию;
- 6708 – затраты на ежедневник с планом личной работы.

Сравним данные: в 2016 году было потрачено минимум 123240 руб., с разработанными и предложенными мероприятиями ООО «ФЦ-Редут» потратило бы всего 6708 руб.

Для более наглядного вида, из выше сказанного, представим сравнительные данные по затратам в таблице 9.

Таблица 9 - Сравнительные данные по затратам

Мероприятие	Расходы организации на проведение мероприятий по адаптации персонала, руб.
Наставничество (фактические расходы за 2016 г.)	123240 (78 новых сотрудников*1580 руб. доплата наставникам)
«Ежедневник» (план личной работы) (плановые расходы)	6708 (78 новых сотрудников*86 руб. стоимость 1 шт. «Ежедневника» (план личной работы))
Экономия	116532

Общая экономическая эффективность от проведения мероприятий по совершенствованию профессиональной и организационной адаптации персонала заключается в том, что организация экономит 116532 руб.

Для наглядного вида сравнительных данных по затратам представим рисунок 13.

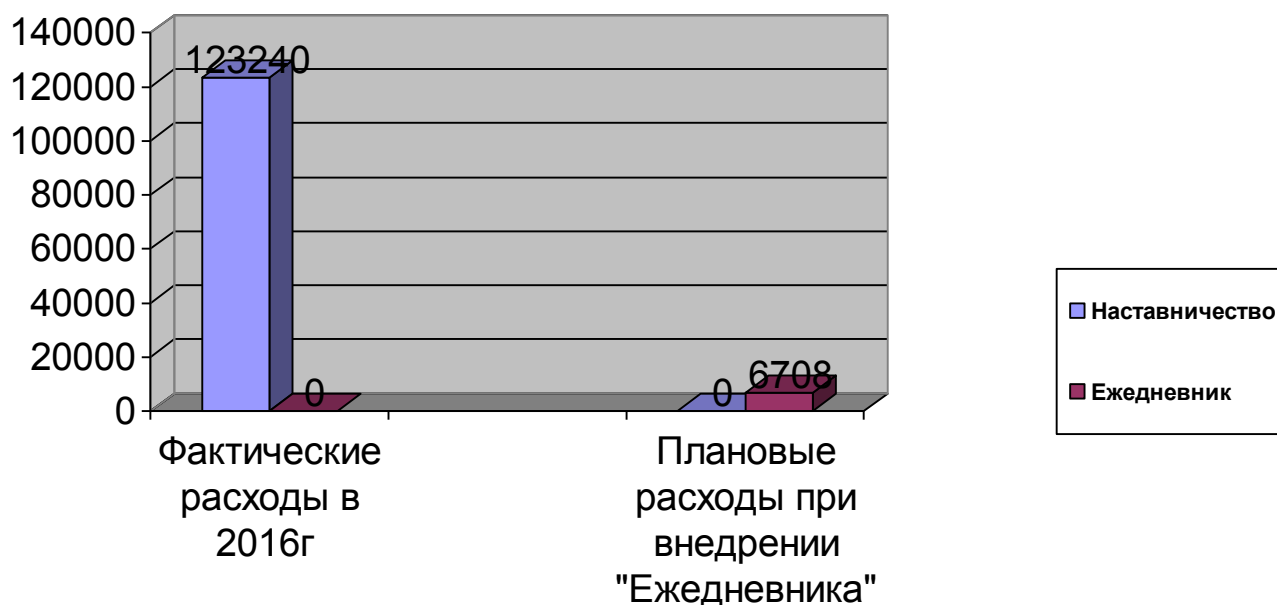


Рисунок 13 – Диаграмма сравнительных данных по затратам

Исходя из анализа экономических показателей, можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия экономически привлекательны, в связи с этим наши мероприятия выгодны.

Мероприятия необходимо внедрять. Исходя из проведенного анализа, с внедрением и реализацией проекта повышается производительность труда работников, и соответственно, повышение эффективности процесса адаптации персонала, а так же снизится текучесть кадров.

Для подтверждения результативности внедрения наших мероприятий по совершенствованию профессиональной и организационной адаптации персонала мы провели анкетирование по оценки удовлетворенности адаптацией персонала.

В анкетировании принимали участие 52 респондента (таблица 10).

Таблица 10 - Результат анкетирования

	Показатель	Ответы респондентов	
		Да	Нет
	помогли бы Вам «рекомендации для сотрудника» быстрее ориентироваться профессиональной деятельности в период адаптации?	51	1
	стали бы вы после периода адаптации, пользоваться «рекомендациями для сотрудника»	51	1
	будете ли вы дальше пополнять информацию папку «рекомендации для сотрудника»	52	0
	как вы считаете, если наставник, будет оказывать поддержку в процессе адаптации, поможет ли это вашей профессиональной и организационной адаптации в организации?	52	0
	как вы думаете, наставничество лишнее в период адаптации или только сбивает с толку адаптанта?	0	52
	помогло (помогает) ли вам в период адаптации наставничество?	52	0
	Как вы думаете план работы, контролируемый разработанный наставником важен для нового работника	52	0
	Помогает ли вам план работы в распределении времени и выполнения задач, поставленных наставником	52	0

На основании данных таблицы 10, где представлены результаты анкетирования и проведено экспериментальное исследования, сделаем вывод, у большинства участников анкетирования, наши предложенные мероприятия востребованы и помогают новым работникам быстрее пойти адаптацию. Так как для совершенствования профессиональной адаптации персонала выбраны в наибольшей степени экономичные способы, предложенные нами мероприятия не требуют капитальных затрат.

Наставничество считается одним из самых старых и эффективных способов передачи знаний и навыков молодым сотрудникам компаний, в процессе их адаптации в новом коллективе. При работе с новыми кадрами наставничество носит характер постоянного метода обучения сотрудников непосредственно на рабочем месте.

Сам процесс обучения, проходит непосредственно в коллективе организации, в качестве рабочих примеров по обучению выступают профессиональные задачи и обязанности, которые возложены на нового работника, и который решает поставленные задачи под руководством опытного специалиста, т.е. его наставника. Наставники работают с новыми кадрами, уровень знаний и подготовки которых, может быть очень широк и разнообразен. Так новый сотрудник может иметь за спиной не малый профессиональный опыт и большой объем знаний, или же наоборот частичное или полное отсутствие профессиональных навыков и умений. Работники с солидным профессиональным опытом, попадая в новую организацию также работают с наставником, но им помогают лишь адаптироваться на новом рабочем месте, оценить специфику и особенности работы компании, и освоиться в корпоративной культуре компании.

Наставничество как метод адаптации и обучения персонала решает важнейшие задачи, в их числе:

1. Является эффективным способом передачи знаний и умений от высококвалифицированных работников вновь принятым на работу сотрудникам;

2. Выполняется контроль и правильное направление работника, в случае непонимания;

3. Способствует более быстрому освоению новичком сложившихся в коллективе корпоративных ценностей и командного духа;

4. Развивает у вновь пришедших работников позитивное отношение к работе;

5. Снижает текучесть кадров;

6. Повышает мотивацию самого наставника к выполнению возложенных на него обязанностей по обучению новых работников, т.к. в лице вышестоящего начальства удостоился за личные и профессиональные заслуги звания наставника, что также укрепляет и его авторитет в коллективе.

В целях экономии мы предлагаем ориентироваться на нематериальное поощрение наставника.

Чтобы нормализовать наставничество в ООО «ФЦ-Редут» требуется рассмотреть нематериальное поощрение:

- присвоение звания лучший наставник года;
- вывешивание на доску почета – фото наставника, который провел большее количество обучений для новых сотрудников;
- лучших наставников включать в резерв организации на вышестоящие должности;
- дополнительное обучение наставников;
- внимание к проблемам наставников со стороны руководства компании;
- различные внутрикорпоративные знаки отличия для наставников – в виде грамот, знаков и пр.

«Разработка рекомендаций для работника» не менее важная, папка должна заводиться при принятии работника на работу, которая будет всегда под

рукой и помогать найти ответы на многие внутриорганизационные вопросы. А так же сотрудник будет пополнять эту папку любой другой нужной информацией, что бы в дальнейшем пользоваться ей и быстро ориентироваться. «Разработка рекомендаций для работника» является эффективным мероприятием для новых работников, она помогает многое узнать, и даже если новый работник в чем-то сомневается или что-то забыл у него всегда есть папка с нужными документами и информацией.

Ежедневник с планом личной работы, поможет:

- контролировать проделанную работу нового работника;
- выстраивать план работы нового работника;
- быстро ориентироваться в порядке выполнения заданий;
- вносить нужную информацию и пользоваться ей;
- видеть свои ошибки по выполнению работ.

В итоге мы можем сделать вывод, что предлагаемые мероприятия по совершенствованию профессиональной и организационной адаптации персонала являются значительными, эффективными и экономичными. Таким образом, среди методов адаптации персонала большой популярностью пользуется наставничество. Оно позволяет быстро и эффективно решать проблемы, связанные с адаптацией новых сотрудников и обучением всего персонала в целом.

Подводя итог о разработке комплекса мероприятий по совершенствованию профессиональной и организационной адаптации персонала в ООО «ФЦ-Редут» мы делаем вывод:

- Наставничество является значительным и успешным методом, оказывающий помощь в развитии профессионала, в закреплении кадров, эффективным способом передачи опыта и знаний; «рекомендации для работника» помогут новым работникам быстрее адаптироваться на рабочем месте и ориентироваться в деятельности организации, новый работник будет знать, чем занимается организация и ее основные направления деятельности и т.д.; ежедневник с планом личной работы поможет каждому новому работнику

рассчитывать свое время на выполнения поставленных задач, видеть план работы на каждый день, вносить нужную информацию (номера телефонов руководителей, номера кабинетов и т.д.), выполнять поставленные задачи в срок.

- Предложенные мероприятия не требуют капитальных затрат, являются эффективными и актуальными на сегодняшний день.
- Предложенные мероприятия требуется внедрять.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, целью настоящей работы явилось исследовать теоретические основы и сложившуюся практику осуществления профессиональной и организационной адаптации персонала ООО «ФЦ-Редут» и разработать комплекс мероприятий по ее совершенствованию.

Давно уже не секрет, что самой большой ценностью компаний на сегодняшний день являются их сотрудники. Низкая текучесть кадров и долгий стаж работы в компании – конечно же, показатели стабильности. Но для развивающихся компаний необходимо и увеличение численности, и здоровый процент текучести, что неизбежно приводит к необходимости проведения качественной адаптации сотрудников.

Адаптация персонала один из самых важных процессов в системе управления персоналом, поскольку от его эффективности напрямую зависит закрепляемость сотрудников в компании, эффективность и отдача их работы.

В ходе работы над исследованием были решены все поставленные задачи.

Так, изучив теоретические основы профессиональной и организационной адаптации персонала в коммерческой организации, мы выяснили в чем заключается роль и значение профессиональной и организационной адаптации персонала в системе кадрового менеджмента организаций, анализ практики формирования эффективного управления профессиональной и организационной адаптацией сотрудников организаций, а так же методы исследования профессиональной и организационной адаптации персонала в коммерческой организации.

Рассмотрев организационно-экономическую характеристику ООО «ФЦ-Редут», а так же провели анализ профессиональной и организационной адаптации персонала в исследуемой организации и оценку удовлетворенности персонала деятельностью по адаптации в ООО «ФЦ-Редут», мы пришли к выводу, что профессиональная и организационная адаптация в ООО «ФЦ-

Редут» требует комплекс мероприятий совершенствования. В ходе работы мы провели исследование – анкетирование среди новых сотрудников автосалона.

Мы предложили комплекс мероприятий, направленные на совершенствование профессиональной и организационной адаптации персонала в ООО «ФЦ-Редут», которые заключаются в следующем:

- предложено улучшить институт наставничества;
- создали «рекомендации для работника»;
- создали ежедневник с планом личной работы.

Наши разработанные и предложенные мероприятия экономичны и эффективны, что является важным и актуальным для ООО «ФЦ-Редут».

От предложенных мероприятий, мы ожидаем следующих результатов:

- сокращение расходов организации на проведение мероприятий по адаптации персонала;
- снижение текучести персонала;
- сокращение сроков вхождения новых работников в организацию;
- обеспечение успешного вхождения новых работников в коллектив организации;
- сокращение периода более низкой трудовой деятельности новых работников;
- создание психологического комфорта;
- улучшение информированности персонала о деятельности организации, ее миссии, целях, истории;
- обеспечение знаний работниками процедур, действующих в организации;
- формирование у новых работников устойчивого положительного отношения к организации и действующим в ней правилам и стандартам;
- повышение мотивации работников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативные документы

1. Устав ООО «ФЦ-Редут»

Книги одного автора

2. Верещагина Л.А. Психология персонала: потребности, мотивация и ценности. – Х.: «Гуманитарный центр», 2012. – 212с.
3. Дейнека А. В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. — М.: «Дашков и К°», 2015. — 288 с.
4. Дуракова И.Б. «Управление персоналом. Учебник»: ИНФРА-М; Москва, 2011. – 393 с.
5. Ерхова М. В. Управление персоналом : учеб. пособие : 2 ч. / М. В. Ерхова. – Ульяновск : УВАУ ГА, 2012. – Ч. 1. – 116 с.
6. Занин С. Новые работники. Подчинить и приручить / С. Занин. – М.: Феникс, 2013. – 240 с.
7. Кафидов В.В. Управление персоналом. Учебное пособие – Спб.: Питер, 2011. — 240 с.
8. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова, 4-е изд., доп. и перераб. — М.: Инфра-М, 2011. — 695 с.
9. Ковалевич В. Т. Первоначальное накопление человеческого капитала ресурсами системы образования: монография / отв. ред. В. Т. Ковалевич. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2015. – 188 с.
10. Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала: учебное пособие / М. Н. Крутцова. – Вологда, 2011. – 128 с.
11. Лачугина Ю. Н. Адаптация сотрудника в организации : методические указания к проведению занятий по дисциплине «Управление персоналом» / сост. Ю. Н. Лачугина. – Ульяновск : УлГТУ, 2011. – 41 с.

12. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 492 с.
13. Новиков Д.А. Методология управления. – М.: Либроком, 2011. – 128 с.
14. Рогожин М. Ю. Организация управления персоналом предприятия: Учебно-практическое пособие / М. Ю. Рогожин. – М.-Берлин: Директ-Медиа 2014. – 223 с.
15. Тебекин, А. В. Управление персоналом: учебник / А. В. Тебекин. — М.: КНОРУС, 2013. — 624 с.
16. Чекин А.Н. Управление персоналом в России: современные исследования, проблемы и решения: Сборник научных трудов: – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 170 с.
17. Шлендер П.Э. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2015. – 398с.

Книги двух авторов

18. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 5-е изд. стереотипн.—М.: Магистр : ИНФРА_М, 2014.—576 с.
19. Давыдова Л.А. Экономика и управление предприятием / Л.А.Давыдова, В.К. Фальцман. – М.: Финансы и статистика, 2012 г. – 149 с.
20. Дейнека А. В. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. — 392 с.
21. Кибанов А.Я. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова, издательство – проспект:2015. – 64с.

22. Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю. Психология труда: Учебное пособие – 6-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2012. – 480 с.

23. Самыгии СИ., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. — Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 2011. – 480 с.

24. Чекан А.А. Управление персоналом. Введение в специальность: Учебное пособие / А.А. Чекан, И.М. Жураховская. – М.: Издательство МГОУ, 2012. – 110с.

25. Яновский В.В. Государственное и муниципальное управление. Введение в специальность: учебное пособие / В.В. Яновский, С.А. Кирсанов. - 3-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2013. - 200 с.

Книги трех авторов

26. Басенко В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений: Учебное пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. — М.: Издательско-торговая корп. «Дашков и К°», 2012. — 384 с.

27. Кибанов А. Я. Управление персоналом: учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. – М. : ПРИОР, 2012. – 288 с.

28. Хазанова, Д.Л. Управление персоналом коммерческой организации : учебное пособие / Д.Л. Хазанова, М.А. Блюм, Д.Н. Малышев. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 112 с.

Книги четырех и более авторов

29. Заварзина О.О. и др. Психофизиология профессиональной деятельности: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О. О. Заварзина, Р. В. Козьяков, Н. Р. Коро, Е. А. Орлова, Н. В. Рышлякова. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 546 с.

30. Колбачев Е.Б. Управление персоналом / Е.Б. Колбачев и др.; под ред. Е.Б. Колбачева – Ростов н/Д: Феникс. 2014. – 381с.

31. Лукина А.К., Финогенова О.Н., Чистохина А.В., Дивакова О.Ю. Профориентология и планирование карьеры: учеб.-метод. Пособие / сост. А.К.

Лукина, О.Н. Финогенова, А.В. Чистохина, О.Ю. Дивакова. – Электрон.дан. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2013. – 151с.

32. Степичева О. А., Радюкова Я. Ю., Полунин Л. В. [и др.] Корпоративный менеджмент: учеб. пособие / под науч. ред. В. И. Абдукаримова. Тамбов: Изд-во ТГУ им. Г. Р. Державина, 2011. – 255 с.

Электронные ресурсы

33. Бачин Д.А. Наставничество как метод обучения и развития персонала // Современные научные исследования и инновации. № 4, 2014. <http://web.snauka.ru>

34. Ковалевич И. А., Ковалевич В. Т. Социально-психологические основы управления: учебно-методическое пособие / сост.: И. А. Ковалевич, В. Т. Ковалевич. – Электрон. дан. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2013. – 113 с. – Режим доступа: <http://eds.b.ebscohost.com>

35. Проклов А.Д. Управление человеческими ресурсами предприятия / А.Д. Проклов. — СПб., 2015. <http://prof-tests.ru>

36. Разнова Н. В., Цветочкина И. А. Управление человеческими ресурсами: учеб.-метод. пособие / [Электронный ресурс] / сост. : Н. В. Разнова. И. А. Цветочкина – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2015. – 248с. – Режим доступа: <http://eds.b.ebscohost.com>

Статья из журнала

37. Артамонова, А.А. Роль тренингов и деловых игр в процессе обучения и профессиональной адаптации персонала современной организации / А.А. Артамонова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2013. – № 2. – С. 229 – 232.

38. Волина В. Адаптация нового персонала к организационной культуре // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2013. – №5. – С.35-39.

39. Грунистая О.С. Наставничество как способ адаптации и обучения персонала // Экономии труда и управление персоналом – Белгород: 2011г. – 90-93с.

40. Дробышева В.Г., Костылев А.А. Реализация комплексного подхода к управлению адаптацией персонала организации предпринимательского типа // Журнал Социально- экономические явления и процессы т. 9. № 12, 2014. – 70-75 с.

41. Жегульская Ю.В Программа введения сотрудника в должность как средство профессиональной адаптации молодого специалиста// «Экономика и социум» - Кемерово: Журнал №2(15) 2015 – 1-10с.

42. Карпова М.В. Социологическое исследование методов адаптации персонала предприятия в условиях инновационного развития бизнеса // Наука и современность, г. Ростов-на-Дону, 2014. – с. 163-168

43. Колинченко Т.В. Адаптация японской системы управления персоналом на российских предприятиях: оценка результатов / Т.В. Колинченко // В мире научных открытий. – 2013. – №16. – С. 8 – 10

44. Куприн А.А., Жук И.В. Роль адаптивного потенциала в создании эффективных механизмов управления предприятием в изменяющихся условиях функционирования // Рыночная среда – журнал № 4, 2012. – с. 25 - 28

45. Петровичев В. М. Процесс профессиональной адаптации молодых специалистов как объект научного исследования Петровичев // Известия Тульского государственного Гуманитарные науки. – 2012. - № 1-1. – с. 43-52.

46. Родионова В.О. Методы адаптации персонала конкурентоспособного предприятия к новой организационной культуре // Вестник Воронежского государственного технического университета. 2011. № 3. – с. 13-16.

47. Репкина А. В. Социально-профессиональная адаптация молодых специалистов / А. В. Репкина // Актуальные вопросы экономических наук. – 2011. - № 5. – С. 85-88.

48. Секу К. Адаптация нового персонала на предприятии / К.. Секу // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ). – Краснодар: КубГАУ, 2015. – №01(105). С. 210 – 225.

49. Сопоев С.А. Адаптация молодых специалистов как одна из проблем кадрового обеспечения российских организаций // Вестник СОГУ. – 2012. – № 2. – С. 251-253

50. Титова С.В. Методика оценки адаптации персонала в организации / С.В. Титова // В мире научных открытий. – 2014. – № 12. – С. 1031 – 1037.

Анкета адаптации сотрудника

1. Как долго вы работаете в автосалоне?

- 1) 1 мес.
- 2) 2 мес.
- 3) 3 мес.
- 4) более 4 мес.

2. Как долго проходило Ваше освоение работы в нашей организации? (Отметьте кружком тот вариант, который Вы выбираете. Вы бирать можно несколько вариантов)

- 1) до 1 мес;
- 2) до 2 мес;
- 3) до 3 мес;
- 4) более 3 мес;
- 5) Ещё не закончено.

Ответ:

3. Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?

- 1) освоение профессиональных обязанностей;
- 2) вхождение в коллектив;
- 3) привыкание к новым условиям труда.

Ответ:

4. Кто Вам оказывал поддержку в процессе адаптации?

- 1) непосредственный руководитель;
- 2) коллеги отдела;
- 3) наставник.

Ответ:

5. Как долго Вам нужна была в работе поддержка и помощь коллег?

(нужное подчеркнуть)

- 1) До 1 мес;
- 2) До 2 мес;
- 3) До 3 мес;
- 4) Ещё потребуется после адаптации.

Ответ:

6. Что по – Вашему, Вам помогло в период адаптации?

- 1) доброжелательные отношения в коллективе;
- 2) хорошо организованное рабочее место;
- 3) возможность обращаться за помощью к непосредственному руководителю;
- 4) возможность обращаться за помощью к коллегам по работе;
- 5) наличие необходимой для работы информации;
- 6) назначение и помощь куратора.

Ответ:

7.Что по - Вашему препятствовало успешному и быстрому включению в работу?

- 1) отсутствие необходимой информации;
- 2) неорганизованное рабочее место;
- 3) напряженная работа;
- 4) отсутствие четко прописанных должностных обязанностей;
- 5) низкая оплата труда;
- 6) неудобный режим работы;
- 7) отсутствие помощи со стороны непосредственного руководителя;
- 8) отсутствие помощи со стороны коллег по работе;
- 9) конфликтные отношения в коллективе;

Ответ:

8. Что, по-Вашему, могло бы способствовать быстрой адаптации сотрудников? (Расставьте, пожалуйста, слева от пункта баллы по значимости: 4 - очень значимо; 3 - скорее значимо; 2 - скорее не значимо; 1 - абсолютно не значимо).

- 1) общественные мероприятия, корпоративные праздники;
 - 2) совместное выполнение заданий с сотрудниками отдела;
 - 3) назначение при приеме на работу наставника;
 - 4) выполнение разовых общественных поручений для установления контактов с коллективом;
 - 5) поручение ответственных заданий;
 - 6) внимательное отношение непосредственного руководителя
- Ответ: